

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*«На правах рукопису»*

УДК \_\_\_\_\_

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
« 27 » \_\_\_\_\_ квітня \_\_\_\_\_ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**спеціалізації «Менеджмент міжнародних проектів»**

**на тему «Управління міжнародними операціями підприємства і  
напрями їх оптимізації  
(на прикладі ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес»)»**

<b>Виконав:</b>	студент 6-го курсу, групи УЗ-61М БАС СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ	_____
<b>Науковий керівник:</b>	доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц. ГОЛЮК В. Я.	_____
<b>Рецензент:</b>	професор кафедри теоретичної та прикладної економіки д. е. н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н. В.	_____

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць інших авторів  
без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2018 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Спеціальність «Менеджмент»  
Спеціалізація 073 «Менеджмент міжнародного бізнесу»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на магістерську дисертацію студенту**  
**Басу Сергію Сергійовичу**

**1. Тема роботи:** «Управління міжнародними операціями підприємства і напрямки їх оптимізації» (на прикладі ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес»))»

**науковий керівник роботи:** Голюк В. Я., кандидат економічних наук, доцент,  
затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

**2. Строк подання студентом роботи:** 27 квітня 2018 року.

**3. Об'єктом дослідження** є: процеси управління міжнародними операціями підприємства і напрямки їх оптимізації.

**4. Предметом дослідження** є: сукупність теоретичних, методологічних і практичних засад розвитку управління міжнародними операціями підприємства і напрямки їх оптимізації.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розглянути сутність та економічний зміст управління міжнародними операціями підприємства;
- визначити напрями та організаційно-економічні заходи розвитку міжнародних операцій підприємства;
- узагальнити науково-методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародних операцій підприємства;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- проаналізувати міжнародну діяльність ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес» та її бізнес-середовище;
- оцінити ефективність бізнес-процесів міжнародної діяльності підприємства;
- виявити головні складові механізму розвитку логістики в системі менеджменту ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес» ;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управління міжнародними операціями підприємства;
- розробити програму удосконалення управління міжнародними операціями підприємства;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого заходів.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:**

- 1) організаційно-економічні заходи міжнародної діяльності підприємства;
- 2) показники міжнародної діяльності ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес»;
- 3) оцінка майнового стану ТОВ «HB Support Services»;
- 4) аналіз міжнародних витрат ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес» за 2015-2017 рр.;
- 5) основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес»;
- 6) оцінка рівня рентабельності та ефективності господарської діяльності ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес»;
- 7) Прогноз фінансових результатів та ефективності діяльності з урахуванням впровадженної CRM-системи в управлінні міжнародними операціями ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес» у плановому 2018 році;

## **7. Перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Бас С.С. Управління міжнародними операціями підприємства і напрями їх оптимізації // Інфраструктура ринку: науково-практичний журнал. Вип. 17, (0,48 д.а., фахове видання);

## **8. Дата видачі завдання: « 5 » жовтня 2017 року.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.10.2017 р. – 01.11.2017 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо міжнародних операцій підприємства	02.11.2017 р. – 20.12.2017 р.	
3.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємства	21.12.2017 р. – 10.01.2018 р.	
4.	Аналіз міжнародної діяльності ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес»	11.01.2018 р. – 22.01.2018 р.	
5.	Дослідження системи управління міжнародними операціями ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес»	23.01.2018 р. – 07.02.2018 р.	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів оптимізації міжнародних операцій підприємства	08.02.2018 р. – 11.03.2018 р.	
7.	Економічне оцінювання запропонованих заходів	12.03.2018 р. – 03.04.2018 р.	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	04.04.2018 р. – 22.04.2018 р.	

Студент

\_\_\_\_\_

Бас С. С.

Науковий керівник магістерської дисертації

\_\_\_\_\_ Голюк В. Я.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління міжнародними операціями підприємства і напрями їх оптимізації на прикладі ТОВ «Helpware» містить 112 сторінок, 21 таблицю, 17 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 89 найменувань.

*Актуальність теми* визначається тим, що в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього економічного середовища ефективне здійснення міжнародної діяльності залежить від скоординованої та налагодженої роботи системи управління. Однак наявність прорахунків та недоліків при налагодженні комунікаційних зв'язків із міжнародними комерційними структурами, нехтування факторами їх ефективного функціонування, не приділення належної уваги організації та контролю реалізації обов'язків, прав та відповідальності суб'єктів міжнародних операцій в процесі співпраці призводять до невиконання зобов'язань сторонами зовнішньоторгівельного договору.

*Мета дипломної роботи* полягає у дослідженні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління міжнародними операціями підприємства і напрямів їх оптимізації.

Досягнення мети забезпечується реалізацією таких завдань:

- визначити сутність, значення та види міжнародних операцій підприємства;
- дослідити механізм управління міжнародними операціями підприємства;
- вивчити показники ефективності управління міжнародними операціями підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- дослідити міжнародні операції на підприємстві;
- провести діагностику системи управління та ефективності міжнародних операцій підприємства;
- визначити перспективи здійснення міжнародних операцій підприємства в контексті розвитку світового ринку послуг ІТ-аутсорсингу;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління міжнародними операціями підприємства;
- здійснити оптимізацію реалізації міжнародних операцій та оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес управління міжнародними операціями підприємства і напрямів їх оптимізації на підприємстві ТОВ «Helpware».

*Предметом дослідження* є теоретичні засади та прикладний інструментарій підвищення ефективності управління міжнародними операціями підприємства і напрямів їх оптимізації на підприємстві ТОВ «Helpware».

*Методи дослідження* базуються на загальних теоретичних положеннях щодо сутності і принципів управління міжнародною діяльністю підприємства.

У процесі дослідження застосовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, статистично-економічний, системного аналізу. Основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких висвітлені фундаментальні положення щодо управління міжнародними операціями підприємства.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в удосконаленні методичних підходів щодо підвищення ефективності управління міжнародними операціями підприємства і напрямів їх оптимізації.

*Практичне значення одержаних результатів.* Основні висновки та практичні рекомендації дипломної роботи можуть бути застосовані в практиці підприємств для забезпечення ефективності їх міжнародних операцій. Розраховано економічний ефект від впровадження пропозицій, наданих у третьому розділі дипломної роботи.

**Ключові слова:** міжнародна діяльність, міжнародні операції підприємства, міжнародний бізнес, міжнародний аутсорсинг, оптимізація міжнародних операцій підприємства.

## ABSTRACT

Master's thesis «Management of international operations of the enterprise and directions of their optimization on the example of LLC «Helpware»» includes 112 pages, 21 tables, 17 drawings, 6 attachments. The bibliography list consists of 89 items.

The urgency of the topic is determined by the fact that in conditions of dynamic changes in the external and internal economic environment, the effective implementation of international activities depends on the coordinated and well-functioning work of the management system. However, the presence of failures and shortcomings in establishing communication links with international commercial structures, the neglect of the factors of their effective functioning, the lack of due attention to the organization and control of the implementation of duties, rights and responsibilities of actors of international operations in the process of cooperation lead to non- the parties to the foreign trade agreement.

The purpose of the thesis is to study the theoretical foundations and to develop practical recommendations for improving the efficiency of management of international operations of the enterprise and their optimization.

Achievement of the goal is ensured through the implementation of the following tasks:

- to define essence, values and types of international operations of the enterprise;
- to investigate the mechanism of management of international operations of the enterprise;
- to study indicators of the efficiency of management of international operations of the enterprise;
- provide organizational and economic characteristics of the enterprise;

- to study international operations at the enterprise;
- to conduct diagnostics of the system of management and efficiency of international operations of the enterprise;
- to define the prospects of implementation of international operations of the enterprise in the context of development of the world market of IT outsourcing services;
- to substantiate directions of improvement of management of international operations of the enterprise;
- to optimize the implementation of international operations and assess the economic effectiveness of the proposed measures.

The object of the study is the process of managing the international operations of the enterprise and the directions of their optimization at the company "Helpware LLC".

The subject of the study is theoretical principles and applied tools for improving the management of international operations of the enterprise and directions of their optimization at the company «Helpware Ltd».

Methods of research are based on general theoretical positions on the essence and principles of management of the international activity of the enterprise. In the process of research used commonly used in economic science methods of study: theoretical and methodological, abstract-logical, statistical-economic, system analysis. The basis of the study consisted of scientific works of domestic and foreign scientists, which highlighted the fundamental provisions for the management of international operations of the enterprise.

The scientific novelty of the results is to improve the methodological approaches to improving the efficiency of management of international operations of the enterprise and the direction of their optimization.

The practical value of the results. The main conclusions and practical recommendations of the thesis can be applied in the practice of enterprises to ensure the efficiency of their international operations. The economic effect from the implementation of the proposals provided in the third section of the thesis is calculated.

**Key words:** international activity, international operations of the enterprise, international business, international outsourcing, optimization of international operations of the enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	12
1.1. Сутність, значення та види міжнародних операцій підприємства.....	12
1.2. Механізм управління міжнародними операціями підприємства .....	28
1.3. Показники ефективності управління міжнародними операціями підприємства.....	38
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НВ SUPPORT SERVICES».....	44
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства .....	44
2.2. Аналіз міжнародних операцій на підприємстві .....	58
2.3. Діагностика системи управління та ефективності міжнародних операцій підприємства.....	71
2.4. Світовий ринок послуг ІТ-аутсорсингу та місце на ньому ТОВ «НВ Support Services» .....	77
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НВ SUPPORT SERVICES».....	86
3.1. Напрями розширення міжнародних операцій підприємства.....	86
3.2. Удосконалення управління міжнародними операціями підприємства .....	94
3.3. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів .....	102
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	113



## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього економічного середовища ефективне здійснення міжнародної діяльності залежить від скоординованої та налагодженої роботи системи управління. Поступове удосконалення форм міжнародної співпраці та економічних зв'язків між економічними суб'єктами, які прагнуть реалізувати власні інтереси з найбільшою вигодою, сприяли розширенню меж здійснення міжнародних комерційних операцій, використання яких забезпечує раціональне споживання економічних ресурсів та підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції (товарів, робіт та послуг). Однак наявність прорахунків та недоліків при налагодженні комунікаційних зв'язків із міжнародними комерційними структурами, нехтування факторами їх ефективного функціонування, не приділення належної уваги організації та контролю реалізації обов'язків, прав та відповідальності суб'єктів міжнародних операцій в процесі співпраці призводять до невиконання зобов'язань сторонами зовнішньоторгівельного договору.

Учасники здійснення міжнародних комерційних операцій відіграють велику роль у встановленні співвідношення між попитом та пропозицією на міжнародних ринках. Сьогодні на споживчому ринку України діє значна кількість міжнародних компаній, які різняться між собою за масштабами, організаційно-економічними формами діяльності, переліком виконуваних функцій, спеціалізацією тощо.

Динамічний розвиток міжнародної діяльності, як відносно нового виду господарських відносин, формує підвищені вимоги до налагодження ефективної системи управління міжнародними операціями, яка б забезпечила високий рівень реалізації продукції при понесенні найменших витрат. Використання системи стратегічного управління міжнародними операціями створює принципово нові підходи та вимоги до надання інформації для потреб управління, що вимагає належним чином організованої ефективної комерційної

діяльності у міжнародному бізнесі.

*Аналіз останніх досліджень.* Вагомий внесок у формування теоретичних та організаційно-методичних засад ефективності управління міжнародними операціями суб'єктів міжнародного бізнесу здійснили вітчизняні дослідники: І.О. Бондаренко, А.Р. Дунська, Г.Г. Казарян, Т.Г. Деркач, А.М. Букало, В.Г. Апоній, Г.І. Сальнікова, Л.С. Скакун, О.О. Чуб, М.М. Шигун, та ін.; сучасні зарубіжні вчені А.Б. Арбузов, А. Барембрух, Н.М. Белоусова, К.М. Валішевський, І.В. Гокінаєва, А.С. Жуков, В.Ю. Мінц та ін. Однак, не применшуючи ролі наукових праць дослідників в частині розвитку теорії та практики управління міжнародною діяльністю, невирішеними залишаються питання ідентифікації сутності такого виду операцій та їх класифікації; визначення методичних засад оцінки ефективності міжнародних операцій у міжнародному бізнесі. Недостатня розробленість підходів щодо організації міжнародних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу обумовили вибір теми дипломної роботи, визначили її актуальність, мету, завдання та практичну значимість.

*Мета дипломної роботи* полягає у дослідженні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління міжнародними операціями підприємства і напрямів їх оптимізації.

Досягнення мети забезпечується реалізацією таких завдань:

- визначити сутність, значення та види міжнародних операцій підприємства;
- дослідити механізм управління міжнародними операціями підприємства;
- вивчити показники ефективності управління міжнародними операціями підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- дослідити міжнародні операції на підприємстві;
- провести діагностику системи управління та ефективності міжнародних операцій підприємства;

- визначити перспективи здійснення міжнародних операцій підприємства в контексті розвитку світового ринку послуг ІТ-аутсорсингу;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління міжнародними операціями підприємства;
- здійснити оптимізацію реалізації міжнародних операцій та оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес управління міжнародними операціями підприємства і напрями їх оптимізації на підприємстві ТОВ «Helpware».

*Предметом дослідження* є теоретичні засади та прикладний інструментарій підвищення ефективності управління міжнародними операціями підприємства і напрямів їх оптимізації на підприємстві ТОВ «Helpware».

*Методи дослідження* базуються на загальних теоретичних положеннях щодо сутності і принципів управління міжнародною діяльністю підприємства. У процесі дослідження застосовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, статистично-економічний, системного аналізу. Основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких висвітлені фундаментальні положення щодо управління міжнародними операціями підприємства.

*Інформаційними джерелами дослідження* виступили законодавчі та нормативні акти з питань міжнародних операцій, спеціальна література з проблем теорії і практики управління міжнародною діяльністю підприємства та оперативні дані підприємства, які характеризують результати його міжнародних операцій.

*Практичне значення одержаних результатів.* Основні висновки та практичні рекомендації дипломної роботи можуть бути застосовані в практиці підприємств для забезпечення ефективності їх міжнародних операцій. Розраховано економічний ефект від впровадження пропозицій, наданих у третьому розділі дипломної роботи.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність, значення та види міжнародних операцій підприємства**

Дедалі зростаючу роль в економіці країни займає міжнародна діяльність вітчизняних комерційних структур, а ефективний розвиток їх зв'язків із зарубіжними партнерами сприяють процесу інтеграції України в загальну систему світогосподарських зв'язків.

В постіндустріальному суспільстві в епоху швидкого розвитку сучасних інформаційних технологій посилюється конкурентна боротьба українських і зарубіжних комерційних фірм за покупців. Сьогодні комерційні компанії та підприємства повинні забезпечувати різноманітність виробленої продукції, диверсифікацію свого виробничого потенціалу і господарської структури, розширення асортиментного складу, зростання товарообігу, підвищення сервісності в інтересах обслуговуваних ними споживачів, вдосконалення організаційних структур управління [79, с.34].

Міжнародні комерційні зв'язки являють собою гнучку багатоцільову систему торгово-економічних, валютно-фінансових, виробничих і науково-технічних взаємин вітчизняних підприємств і організацій з іноземними контрагентами. Їх зусилля спрямовані на створення розвинутої структури міжнародних каналів товароруку з досить інтенсивним рівнем товаропотоків і розвиток нових прогресивних форм міжнародного співробітництва.

Об'єктивною основою формування міжнародних комерційних зв'язків є міжнародний поділ праці, поглиблення спеціалізації і кооперування на світовому ринку як бази для розширення міжнародного обміну товарами, послугами, знаннями з метою одержання найбільших економічних вигод з урахуванням різниці між інтернаціональною і національною вартістю експортованих та імпортованих видів продукції, робіт і послуг [68, с.90].

Міжнародна комерційна операція - це комплекс дій контрагентів різних країн, спрямований на організацію, регулювання різних видів діяльності людей в цілях здійснення торгового обміну матеріальними цінностями та послугами.

Міжнародні комерційні операції здійснюється на основі принципів, які наведено на рис. 1.1:

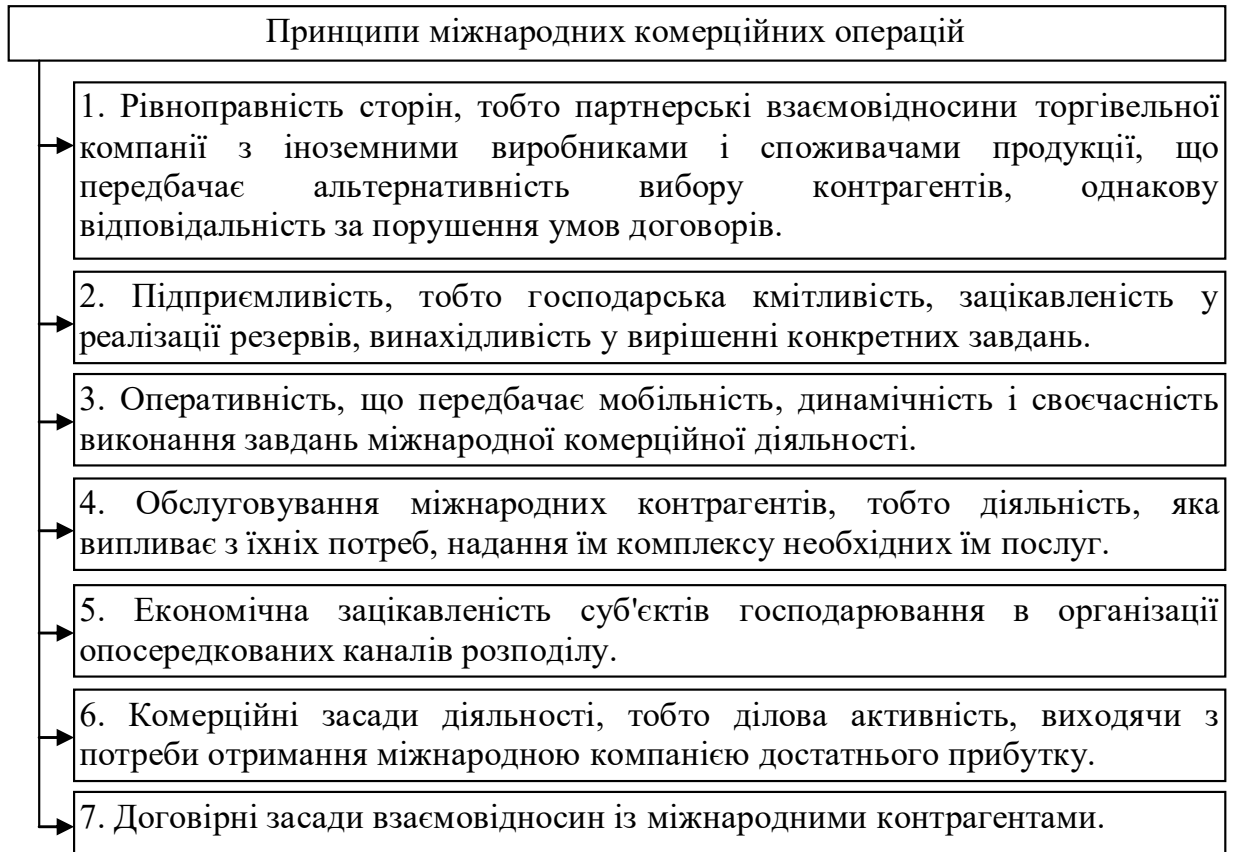


Рис. 1.1. Принципи міжнародних комерційних операцій

*Джерело: складено автором на основі джерела [63, с.124]*

Дотримання принципів формування комерційних зв'язків дозволить міжнародній комерційній системі активно впливати на виробництво, виявляти невідповідності між попитом і пропозицією на ті чи інші види товарів і послуг, формувати раціональні комерційні зв'язки між постачальниками та споживачами в різних країнах [50, с.52].

Суб'єктами міжнародних комерційних операцій виступають комерційні фірми, підприємства та інші господарські організації, що мають право міжнародної комерційної діяльності. В якості суб'єктів виступають також союзи підприємців, державні організації, що одержали право виходу на

зовнішні ринки. В сучасних умовах лідируюче положення за обсягом укладених зовнішньоторговельних угод займають найбільші промислові концерни, сільськогосподарські асоціації, зовнішньоторговельні об'єднання, міжнародні торгові дома і транснаціональні корпорації, що визначають характер і принципи цієї діяльності на світовому ринку в цілому [34, с.53].

Об'єктами міжнародних комерційних операцій є матеріально-речова продукція, послуги, науково-технічне співробітництво і кооперація, які визначають у кінцевому рахунку основні види і зміст комерційних операцій на світовому ринку [34, с.53].

Міжнародні операції здійснюються на оплатній основі між безпосередніми учасниками цих операцій, що забезпечують, пов'язані з просуванням товару від продавців до покупців.

До основних міжнародних комерційних операцій відносяться наступні:

- по обміну товарами в матеріально-речовій формі (торговельно-посередницькі операції);
- по обміну науково-технічними знаннями в формі торгівлі патентами, ліцензіями, ноу-хау;
- по обміну технічними послугами в вигляді надання консультаційних та інжинірингових послуг;
- орендні;
- по міжнародному туризму;
- по наданню послуг в галузі інформації та удосконалення процесу управління;
- по обміну кінофільмами і телевізійними програмами.

До операцій, що забезпечують міжнародний товарообіг, належать такі операції, як [59, с.512]:

- міжнародні перевезення вантажів;
- транспортно-експедиторські;
- по страхуванню вантажів;
- по збереженню вантажів при міжнародних перевезеннях;

- по веденню міжнародних розрахунків, тобто сукупні операції, що сприяють управлінню рухом матеріального потоку від продавця до покупця.

Здійснення міжнародних комерційних операцій вимагає застосування певних правових форм і використання конкретних методів їх проведення.

Під міжнародною торговою угодою розуміється договір, контракт, угода між двома або кількома сторонами, що знаходяться в різних країнах, з постачання встановленої кількості та якості товарних одиниць та/або надання послуг згідно з погодженими сторонами умовами. Таким чином, термін «торговельна угода» включає всі види операцій, пов'язаних з обміном товарами в матеріально-речовинній формі і надання послуг як основних, так і забезпечують міжнародний оборот [63, с.28].

Розглянемо основні види міжнародних комерційних операцій.

1. Міжнародні операції по обміну товарами в матеріально-речовій формі (торговельно-посередницькі операції).

У процесі здійснення міжнародної комерційної діяльності істотну частку займають торгово-посередницькі операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, які виконуються за дорученням виробника-експортера незалежним від нього посередником на основі укладеної між ними угоди або окремого доручення.

Міжнародні торгово-посередницькі операції - операції з купівлі-продажу товарів, що виконуються за дорученням виробника-експортера, або покупця-імпортера незалежним від нього торговим посередником на основі укладання між ними окремого посередницького договору. До них відносять також операції по перепродажу товарів торговим посередником без укладення договору на посередницькі послуги [73, с.45].

В залежності від характеру взаємовідносин між виробником-експортером і торговим посередником, а також функцій, виконуваних торговим посередником, слід виділити основні види торгово-посередницьких операцій як операції з перепродажу, комісійні, агентські і брокерські (табл. 1.1).

### Види міжнародних торговельно-посередницьких операцій

Назва операції	Характеристика операції
Перепродаж	Купівля товару у виробника-експортера торговим посередником, незалежним від експортера і продажу їм товару покупцеві-імпортеру від свого імені і за свій рахунок
Комісійні	Продаж (купівля) товару торговим посередником у іноземної компанії, іменованим комісіонером, за дорученням іншої сторони (комітента) третій стороні – вітчизняної компанії
Агентські	Фактичні і юридичні дії, вчинювані агентом - торговим посередником за дорученням іншої сторони, що іменується принципалом, пов'язані з продажем (експортом) чи купівлею (імпортом) товару за рахунок і від імені принципала
Брокерські	Відрізняються від агентських тим, що посередник-брокер здійснює лише фактичні дії по встановленню контакту між виробником-експортером і покупцем-імпортером і сприяє укладенню між ними договору купівлі-продажу. Міжнародний характер брокерських операцій визначається тим, що продавець і покупець товару знаходяться в різних країнах

*Джерело: складено автором на основі джерела [73, с.46]*

Розглянемо більш детально основні види міжнародних торговельно-посередницьких операцій.

1.1. Міжнародні операції з перепродажу - це операції які здійснюються торговим посередником від свого імені і за свій рахунок. Це означає, що торговий посередник сам виступає стороною договору як з експортером (тут і далі мається на увазі експортер-виробник), так і з кінцевим покупцем, і стає власником товару після його оплати [77, с.331].

Розрізняють два види операцій з перепродажу.

До першого виду належать операції, в яких торговий посередник по відношенню до експортера виступає як покупець, що придбає товари на основі договору купівлі-продажу. Він стає власником товарів і може реалізувати їх на свій розсуд на будь-якому ринку і по будь-якій ціні. Відносини між експортером і такого роду посередником припиняються після виконання сторонами своїх зобов'язань за договором купівлі-продажу.

До другого виду належать операції, в яких експортер надає торговельному посереднику, іменованому торговцем за договором, право продажу своїх



товарів на певній території протягом узгодженого терміну на основі договору про надання права на продаж. Цей договір встановлює тільки загальні умови, що регулюють взаємовідносини сторін по реалізації товарів на певній території. Для його виконання сторони укладають самостійні контракти купівлі-продажу, в яких встановлюються кількість і якість товару, що поставляється, ціна, умови поставки, спосіб платежу і форма розрахунку, терміни платежу, умови гарантії якості, порядок надання реклаमाцій [68, с.47].

1.2. Міжнародні комісійні операції - припускають вчинення однією стороною, що називається комісіонером, за дорученням іншої сторони, іменованої комітентом, угод від свого імені, але за рахунок комітента. Взаємовідносини між комітентом і комісіонером регулюються договором комісії (комісійний договір). У відповідності з ним комісіонер купує товари комітента, а лише укладає угоди по купівлі-продажу варів за рахунок комітента. Це означає, що комітент залишається власником товару до його передачі в розпорядження кінцевого покупця.

1.3. Міжнародні агентські операції являють собою операції в торгівлі, які полягають в дорученні однією стороною, що називається принципалом, незалежній від неї стороні, що називається агентом (торговим, комерційним), вчинення фактичних, і юридичних дій, пов'язаних з продажем або купівлею товару на обумовленій території за рахунок і від імені принципала. Агентські операції здійснюються на основі більш або менш тривалої (зазвичай багаторічної) угоди, іменованої агентською угодою.

Незалежність агента виражається в тому, що він не перебуває в трудових відносинах з принципалом і може здійснювати свою діяльність самостійно за певну винагороду. Агент є в більшості випадків юридичною особою, зареєстрованою у торговельному реєстрі. Хоча агент і зобов'язаний діяти в межах повноважень, визначених в агентській угоді, він не підлягає прямому контролю та нагляду з боку принципала.

1.4. Міжнародні брокерські операції. Це встановлення через посередника-брокера (англ. broker, франц. courtier, нім. makler) контактів між продавцем і

покупцем (а також між страхувальником і страхованим, судновласником і фрахтівником). Брокер не є стороною у договорі, він виступає лише для інформування обох сторін, які беруть на себе зобов'язання за угодою. На відміну від агента, він не перебуває у договірних відносинах зі сторонами, а діє на основі окремих доручень [68, с.90].

Окрім головної функції – знайти покупця для продавця чи навпаки – брокер також може здійснювати: контроль за виконанням контракту та пред'явленням рекламаций; обов'язки делькредере (іноді); підбір партії товару певного асортименту; інформування про стан ринку [1, с.97].

2. Міжнародні операції по обміну науково-технічними знаннями в формі торгівлі патентами, ліцензіями, ноу-хау.

Для сучасного етапу розвитку міжнародної торгівлі широке поширення набувають такі форми обміну, як обмін результатами наукової та інших видів творчої діяльності, в тому числі торгівля ліцензіями та інжиніринговими послугами.

Міжнародна торгівля ліцензіями є високоефективною формою науково-технічного обміну, в той час як торгівля одними патентами на світовому ринку відіграє менш важливу роль.

В основі міжнародних операцій з торгівлі ліцензіями і патентами лежить охорона винаходів при допомозі патентного законодавства, яке надає патентовласнику монопольне (виключне) право на використання винаходу. Воно полягає в тому, що протягом строку дії патенту тільки він має право на виготовлення, використання і продаж товарів, що втілюють даний винахід, чи може використовувати певні методи та способи виробництва запатентованої продукції [6, с.44].

Реалізація патентів здійснюється в рамках ліцензійних угод з використанням, як правило, послуг ліцензійних і патентних агентів. У практиці міжнародної торгівлі послугами ліцензійних і патентних агентів вдаються індивідуальні патентовласники, дрібні та середні фірми, а також великі компанії, які не здійснюють у великих масштабах науково-дослідні роботи.

У функції таких агентів входить патентування винаходу від імені власника у своїй країні і за кордоном. Посередництво здійснюється також в подисканні можливих покупців ліцензій, у підготовці текстів ліцензійних угод і проведення попередніх переговорів, здійснення реклами винаходів. Винагорода регулюється в рамках ліцензійної угоди.

3. Міжнародні операції по обміну технічними послугами в вигляді надання консультаційних та інжинірингових послуг.

Як самостійний вид міжнародних комерційних операцій, інжиніринг передбачає надання на основі договору однією стороною, яка іменується консультантом, іншій стороні, яка іменується замовником, комплексу окремих видів інженерно-технічних послуг, пов'язаних з проектуванням, будівництвом і введенням об'єкта в експлуатацію, з розробкою нових технологічних процесів на підприємстві замовника, вдосконаленням наявних виробничих процесів аж до впровадження виробу у виробництво [13, с.669].

Надання на основі договору на інжиніринг повного комплексу послуг і поставок, необхідних для будівництва нового об'єкта, називається комплексним інжинірингом.

#### 4. Міжнародні орендні операції.

Міжнародні орендні операції одержали широке розповсюдження на початку 60-х років і являються порівняно новим видом міжнародної діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу. Суть орендної операції полягає в наданні однією стороною (орендодавцем) іншій стороні (орендатору) об'єкта оренди у виняткове користування на встановлений період за відповідну винагороду.

Орендна операція здійснюється на основі орендного договору. На відміну від договору купівлі-продажу; при якому право власності на товар переходить від продавця до покупця, договір оренди зберігає за орендодавцем право власності на майно, здане в оренду, надаючи орендатору лише право на тимчасове користування цим майном [30, с.84].

Міжнародні орендні операції поділяються на експортні й імпорتنі. Орендна операція, в якій орендодавець купляє об'єкт оренди в національній

фірми і віддає в оренду іноземному орендатору, вважається експортною орендною операцією.

Орендна операція, під час якої орендодавець купляє об'єкт оренди в іноземної фірми і здає в оренду національному орендатору, називається імпоротною орендною операцією.

Таким чином, характерною рисою міжнародної орендної операції являється участь в ній іноземного контрагента (чи орендодавця, чи орендатора, чи виробника-поставщика об'єкта оренди). Інакше кажучи, міжнародною орендною операцією являється така операція, сторони якої знаходяться в різних країнах.

Об'єктом міжнародної оренди може бути [30, с.85]:

- обладнання загального промислового призначення (стандартне й унікальне);
- транспортні засоби (вантажні автомобілі, літаки, вертольоти, судна, контейнери, спецвагони і т.д.);
- підйомно-транспортне та будівельне обладнання (навантажувачі, будівельні машини, підйомні крани та ін.);
- засоби обчислювальної техніки й обробки інформації;
- офісне й поліграфічне обладнання;
- товари споживчого призначення (автомобілі, холодильники, телевізори, відеотехніка і т.д.).

Об'єктом оренди може бути і обладнання, яке було в користуванні. Наприклад, фірма, яка потребує фінансових засобів, може продати своє обладнання фірмі-орендодавцю, одержати за нього кошти, а тоді взяти це ж обладнання в оренду.

В міжнародній практиці існують різні види міжнародної оренди, найбільш сучасними з яких є [30, с.86]:

- 1) довготривала з терміном від 3-х до 5-ти років, інколи до 15 років, що отримала назву "лізинг";
- 2) середньотривала - від 1 до 2-3 років, названу "хайринг";

3) короткотривала з терміном від кількох годин до 1 року, що одержала назву "рейтинг".

Об'єктом лізингу являються, як правило, офісне обладнання, будівельно-монтажні комплекси, технологічні системи, промислові підприємства. Страхування й технічне обслуговування здійснюється орендатором.

Об'єктом хайрингу зазвичай являються транспортні засоби, дорожньо-будівельні та сільськогосподарські машини, монтажне обладнання, спортивні товари та ін. Страхування і технічне обслуговування здійснюється за домовленістю чи орендатором, чи орендодавцем.

Об'єкт рейтингу - це транспортні засоби, туристичні і спортивні товари короткотривалого користування. Страхування й технічне обслуговування при даному виді оренди входить в обов'язки орендодавця.

Найбільше поширення в міжнародній торгівлі одержали лізингові операції.

#### 5. Операції по міжнародному туризму.

Операції по міжнародному туризму - широко поширений в сучасних умовах вид міжнародної діяльності, спрямованої на надання різного виду туристичних послуг і товарів туристичного попиту з метою задоволення широкого кола культурних і духовних потреб іноземного туриста. Міжнародний туризм включає осіб, які виїжджають за кордон, та не займаються там оплачуваною діяльністю. Ці особливості відображаються в відповідних угодах [34, с.100].

Міжнародний туризм, як одна з форм міжнародної діяльності набув величезних масштабів і почав чинити істотний вплив на політичні, економічні та культурні зв'язки між країнами. Найбільший внесок у міжнародну торгівлю послугами вносить туризм.

Туристичні послуги в міжнародному товарообігу виступають як «невидимий товар». Своєрідною характеристикою туристичних послуг як товару є те, що значна їх частина виробляється з мінімальними витратами на місці і, як правило, без використання іноземної валюти. Іноземні туристи користуються послугами, що надаються підприємствами туристської індустрії

країни призначення. Крім того, вони споживають або купують і вивозять в якості сувенірів певну кількість товарів, що придбаваються в країні відвідування за іноземну валюту, попередньо обмінявши її на місцеву валюту.

Види туристичних послуг, що фіксуються в договорах і пропонованих в якості товару на ринку, досить різноманітні [34, с.104]:

- послуги по розміщенню (в готелях, мотелях, пансіонатах, кемпінгах);
- послуги з переміщення до країни призначення і по країні різними видами пасажирського транспорту;
- послуги щодо забезпечення харчуванням (в ресторанах, кафе, барах, пансіонатах);
- послуги, спрямовані на задоволення культурних потреб туристів (відвідування театрів, концертних залів, музеїв, картинних галерей, заповідників, пам'яток, фестивалів, спортивних змагань);
- послуги, спрямовані на задоволення ділових інтересів туристів (участь в конгресах, симпозіумах, наукових конференціях, ярмарках і виставках);
- послуги торгових підприємств (продаж сувенірів, подарунків, листівок, діапозитивів);
- послуги з оформлення документації (паспорта, візи та ін).

6. Міжнародні операції по наданню послуг в галузі інформації та удосконалення процесу управління.

Останніми роками з'явилися нові види міжнародних операцій, пов'язані з управлінням, інформаційним забезпеченням та ін. Один із найважливіших активів фірми - це талановиті менеджери. Незважаючи на значні капіталовкладення і прогресивні технології, багато державних підприємств у слаборозвинутих країнах зазнають труднощі через недостатню підготовку керівників. Передача досвіду і навчання мистецтва управління на міжнародному рівні залежить насамперед від іноземних інвестицій, що забезпечують розподіл менеджерів і спеціалістів в інші країни [56, с.334].

6.1. Контракти на управління (management contracts) є засобом, за допомогою якого фірми можуть направити частину свого управлінського

персоналу, надаючи підтримку фірмі в іншій країні, чи виконувати спеціалізовані управлінські функції протягом визначеного періоду за встановлену плату.

Контракти на управління укладаються за умови виникнення ситуацій трьох типів. У ситуації першого типу іноземні інвестиції експропрійовані країною-реципієнтом, а колишньому власнику пропонують продовжити управління підприємством, поки навчаються місцеві менеджери. У такому разі організаційна структура управління може залишитися, в основному, старою, але зміниться склад Правління фірми.

Деякі вигоди від підписання управлінських контрактів у подібних ситуаціях можуть бути такі [47, с.62]:

- спрощення вивезення ресурсів із країни в доповнення до умов, погоджених у ході переговорів про експропріацію;
- завоювання прихильності місцевої влади, що уможлиблює проведення ділових операцій у країні;
- забезпечення постійного доступу до сировинних або інших ресурсів країни.

До ситуації другого типу належать контракти на управління новим комерційним проектом. У такому разі фірма, що приєднується може продати підприємству значну кількість свого устаткування.

У ситуаціях третього типу іноземній фірмі пропонують узяти на себе управління з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. З боку країни-реципієнта контракти на управління усувають потребу в прямих інвестиціях як у засобі, обов'язковому для одержання управлінської допомоги. З погляду фірми, що надає управлінські послуги, контракти допомагають уникнути ризику втрати капіталу, коли прибуток та інвестиції занадто низький, а капітальні витрати непомірно великі. Контракт на управління може слугувати також засобом придбання іноземного досвіду постачальником, завдяки чому зростає потенціал інтернаціоналізації його діяльності.

Контракти на управління несуть у собі зародки майбутніх проблем, наприклад навчання конкурентів. Крім того, якщо фірма змінює свою політику, неефективно працює в початковий період або не може швидко навчити місцевих менеджерів, відносини замовника і фірми різко погіршуються. Хоча підрядник відповідає за управління, але інколи він не має можливості контролювати працівників, особливо на державних підприємствах. Контракти на управління, як правило, укладаються на термін від трьох до п'яти років із фіксованою оплатою або оплатою, що залежить від обсягу виробництва, а не від прибутку [47, с.67].

6.2. Контракти «під ключ» (turnkey projects) передбачають укладання міжнародного контракту на будівництво підприємств, що передаються за встановлену плату власнику, коли вони повністю готові до експлуатації. Фірми, що реалізують проекти «під ключ», часто є виробниками промислового устаткування; вони поставляють частину устаткування згідно з проектом. Особливо часто такими проектами займаються будівельні фірми. Іноді в такій ролі виступають консалтингові фірми або виробники устаткування, якщо вони не знаходять у країні іншого відповідного об'єкта для інвестицій.

6.3. Колективні контракти. Компанії, що раніше прагнули до вертикальної інтеграції через прямі інвестиції у видобуток корисних копалин в інших країнах, тепер усе частіше наштовхуються на зростаюче бажання місцевих власників одержати в повну власність усі ступені процесу видобутку. Оскільки місцевим власникам найчастіше необхідні ресурси, якими розпоряджаються іноземні фірми, вони можуть пропонувати контракти на продаж сировини за активи іноземних фірм.

Одним із найбільших секторів ринку колективних контрактів, що бурхливо розвиваються, стали проекти, які є надто великими для однієї компанії. Ця ситуація значною мірою виявилася при розробці нових літаків. Із самого початку проекту декілька компаній із різних країн погодилися розподілити між собою високі витрати і рівень ризику, пов'язані з розробкою низки компонентів, необхідних для кінцевого виробу; потім провідна (головна) компанія стала



купувати компоненти у фірм, кожна з яких виконувала визначену частину розробок.

#### 7. Міжнародні перевезення вантажів.

Перевезення вантажів в міжнародному обігу здійснюються завдяки функціонуванню транспортних систем різних рівнів. Національна транспортна система включає всі види транспорту і всі ланки транспортного процесу, що здійснюється в масштабах окремої країни - транспорт загального користування, зовнішній транспорт виробничих фірм, а також вантажно-розвантажувальний господарство транспортних та інших компаній. Відповідно, світова транспортна система являє собою національні транспортні системи в їх взаємодії. В рамках світової транспортної системи формується сукупність економічних і юридичних взаємовідносин, що визначають правила і особливості переміщення вантажів в міжнародному бізнесі.

Транспортування, тобто перевізний процес, є ключовим елементом міжнародних операцій з перевезення вантажів. Транспортна інфраструктура, численні посередники, які підтримують її функціонування, лише забезпечують ефективністю переміщення вантажів і пасажирів [75, с.709].

#### 8. Міжнародні транспортно-експедиторські послуги.

Транспортно-експедиторська послуга - робота, що безпосередньо пов'язана з організацією та забезпеченням перевезень експортного, імпортного, транзитного або іншого вантажу за договором транспортного експедитування.

Транспортно-експедиторські послуги надаються клієнту при експорті з країни, при імпорті в країну, при транзиті територією країни чи інших держав, для забезпечення внутрішніх перевезень територією країни відповідно до вимог міжнародних джерел права, законодавства країни та держав, територією яких транспортуються вантажі.

Розглядаючи транспортно-експедиторські послуги в міжнародній діяльності, слід враховувати територіальне розташування відносно державного кордону країни всіх учасників транспортного експедитування (суб'єктів міжнародних операцій). При імпортній схемі (здійснюється імпорт товарів в

країну) - вантажовідправник (замовник) перебуває за межами митної території країни, вантажоодержувач - на митній території країни; при експортній схемі (здійснюється експорт товарів з країни) - вантажовідправник (замовник) розташований на території країни, а вантажоодержувач - за її межами. Територіальне розташування учасників транспортно-експедиторської діяльності (резидентів або нерезидентів) впливає на застосування тієї або іншої схеми організації транспортно-експедиторського процесу [75, с.710].

#### 9. Міжнародні операції по страхуванню вантажів.

Страхування зовнішньоторговельних операцій - це міжнародні економічні відносини щодо захисту майнових інтересів суб'єктів господарювання у разі настання певних подій (страхових випадків) за рахунок грошових коштів, які формуються на основі сплати страхових внесків (премій).

Страхування зовнішньоторговельних операцій включає страхування майна та страхування відповідальності. Відповідальність з організації страхування може бути поділена між експортером та імпортером або здійснюватися лише однією зі сторін. Такий розподіл відповідальності повинен чітко зазначатися у зовнішньоторговельному контракті. Якщо сторони не визначають чіткий розподіл обов'язків зі страхування у контракті, вони можуть скористатися прийнятими у міжнародній торговельній практиці строками ІНКОТЕРМС-2010 (International Commercial Terms 2010) для визначення розподілу відповідальності за ризики між сторонами угоди. Залежно від змісту базисних умов поставки, які визначаються на основі ІНКОТЕРМС-2010 витрати зі страхування може здійснювати будь-яка зі сторін угоди. Вона обирає страхову компанію та умови страхування, орієнтуючись на власні інтереси та враховуючи кон'юнктуру страхового ринку. Так, у випадку здійснення товарних поставок на умовах EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CPT - страхування здійснюється імпортером (тобто покупцем), а за реалізації контракту на умовах CIF, CIP, DAF, DES, DEQ, DDU експортер (продавець) оплачує страхування, що враховується п вартості контракту [86, с.165].

#### 10. Операції по веденню міжнародних розрахунків.

Міжнародні розрахунки - це грошові розрахунки між установами, підприємствами, банками та окремими особами, пов'язані з рухом товарно-матеріальних цінностей та послуг у міжнародному обороті. Міжнародні розрахунки охоплюють торгівлю товарами та послугами, а також некомерційні операції, кредити й рух капіталів між країнами, у тому числі відносини, пов'язані з будівництвом об'єктів за кордоном і наданням економічної допомоги країнам. Переважна частина міжнародних розрахунків здійснюється безготівковим шляхом. Посередниками при цьому виступають, як правило, великі банки, в яких відкриті відповідні рахунки учасників зовнішньоторговельних операцій.

Основними суб'єктами міжнародних розрахунків є експортери та імпортери, а також банки, що їх обслуговують. При цьому провідна роль у міжнародних розрахунках належить банкам. Діяльність банків у сфері міжнародних розрахунків регулюється національним законодавством, правилами, що склалися у світі, окремими міжбанківськими угодами [67, с.15].

Міжнародні розрахунки здійснюються крупними банківськими установами. Ступінь їх впливу в міжнародних розрахунках залежить від масштабів міжнародних зв'язків країни базування, застосування нею національної валюти, спеціалізації, фінансового положення, ділової репутації, мережі банків-кореспондентів. У зв'язку з цим з організаційно-технічного погляду міжнародні розрахунки - це регулювання платежів за грошовими вимогами й зобов'язаннями, які виникають між суб'єктами міжнародних операцій.

Можна зробити висновок, що міжнародні операції є основою здійснення зовнішньоторговельної діяльності суб'єктів господарювання, що потребує формування ефективної системи управління і оптимізації таких операцій на вітчизняних підприємствах.

## 1.2. Механізм управління міжнародними операціями підприємства

Враховуючи важливість міжнародної діяльності для міжнародного бізнес-середовища виникає питання ефективного управління цим видом господарських операцій.

Стосовно економічних процесів управління – це свідоме діяння людини на об'єкти і процеси, а також на участь у ньому людей, яке здійснюється з метою надати певну спрямованість господарській діяльності і отримати бажані результати. В управлінні завжди присутні дві складові: той хто управляє і той ким управляють. Той, хто управляє - суб'єкт управління, той, ким управляють - об'єкт управління [79, с.337].

Таким чином, суб'єкти управління - це люди, до функцій і задач яких входить здійснення управління, тобто власники, організатори, керівники, начальники. Об'єкти управління - працівники, колективи працівників, які діють відповідно до правил, наказів, виданих суб'єктом управління, а також будь-які економічні процеси, котрі зазнають конкретних змін за волею суб'єкта управління.

Кібернетичний підхід до управління виходить з концептуальної схеми управління, яка характерна для всіх форм і видів управління (рис. 1.2).

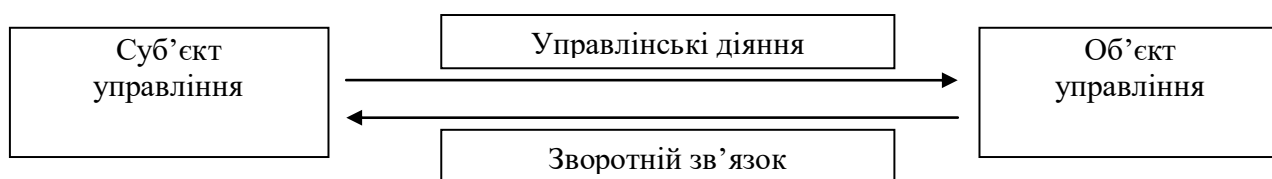


Рис. 1.2. Концептуальна схема управління (кібернетичний підхід)

*Джерело: складено автором на основі джерела [51, с.77]*

Відповідно до наведеної схеми (рис. 1.2) суб'єкт управління виробляє управлінські діяння у вигляді команд, сигналів, котрі передаються об'єкту управління. Об'єкт управління сприймає управлінське діяння і змінює свій образ дій у відповідності з переданим йому управлінським сигналом. Про те, що об'єкт управління сприйняв і відпрацював управлінський сигнал, тобто

відреагував на управлінське діяння, суб'єкт управління дізнається, отримуючи інформацію у вигляді зворотного зв'язку. У залежності від змісту цієї інформації суб'єкт управління виробляє нові управлінські діяння або визнає переданий раніше управлінський сигнал вдалим.

В цілому менеджмент слід розглядати як управлінський механізм, вбудований у ринкову економіку. В той же час, сучасний підхід до практичного управління міжнародними комерційними операціями визначає його як [15, с.42]:

- процес управління сукупністю матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів, спрямований на реалізацію місії і цілей організації;
- сукупність власників та працівників управлінського персоналу організації, скоординована діяльність яких спрямована на реалізацію місії міжнародної організації.

Управління міжнародними операціями – це виконання спеціалізованими підприємствами, організаціями чи окремими особами спеціальних функцій для сприяння налагодженню і реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на міжнародному товарному ринку.

Управління міжнародними операціями являє собою здійснення ініціативної, самостійної діяльності юридичних та фізичних осіб – суб'єктів міжнародного бізнесу щодо виконання комерційних операцій, пов'язаних із купівлею-продажем товарів та встановленням комерційних зв'язків в системі міжнародного товарного обміну від власного імені, або за дорученням третьої сторони [27, с.71].

Таким чином, сутність системи управління міжнародними комерційними операціями суб'єктів міжнародного бізнесу представлена на рис. 1.3.

Виходячи з такого розуміння управління, а також того, що управління є насамперед цілеспрямованим процесом впливу суб'єкта на об'єкт ринкових відносин, сутність управління міжнародною діяльністю суб'єктів міжнародного бізнесу в теоретичному тлумаченні також є системною сукупністю трьох складових: процесу управління, організації управління та інформації.

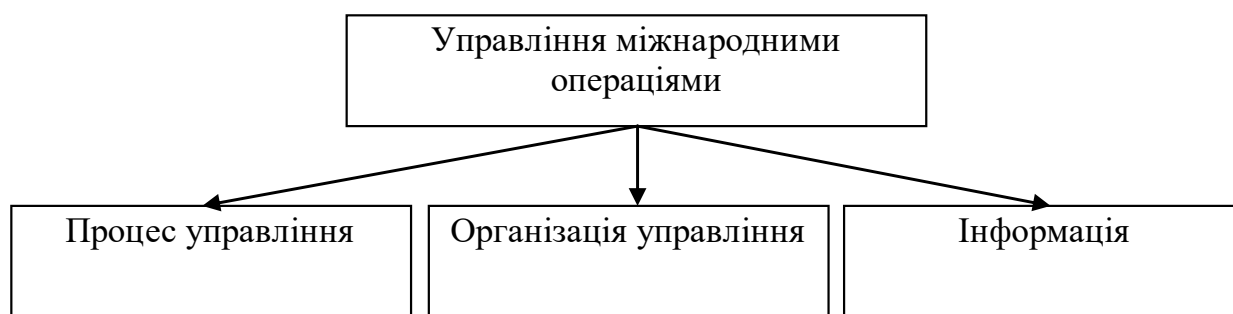


Рис. 1.3. Система управління міжнародними операціями підприємства

*Джерело: складено автором на основі джерела [1, с. 55]*

Враховуючи наведений на рис. 1.3 підхід, можна стверджувати, що під управлінням міжнародними операціями підприємства слід розуміти виконання управлінських функцій щодо спеціалізованих підприємств, організацій та окремих осіб, які сприяють налагодженню і реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на міжнародному товарному ринку.

Згідно з наведеним визначенням управління міжнародними операціями в міжнародному бізнесі - це процес, який [1, с.57]:

- 1) базується на принципах і містить функції управління міжнародною діяльністю;
- 2) включає в свою систему людей, ідеї, товари і послуги як основні категорії міжнародного бізнесу;
- 3) ґрунтується на ключовому ринковому понятті – міжнародному обміні товарами та послугами;
- 4) за основну задачу має досягнення почуття задоволення всіма сторонами міжнародного обміну і одержання певного доходу від міжнародної комерційної діяльності.

Управління міжнародними операціями суб'єктів міжнародного бізнесу спрямовується на вирішення задачі впливу на рівень, часові рамки і структуру пропозиції та попиту таким чином, щоб організація досягла наміченої цілі міжнародної діяльності [77, с.107].

Таким чином, управління міжнародними операціями є водночас і

процесом, в ході якого реалізуються відповідні функції і системою, яка через організаційну структуру здійснює ці функції. Ланкою, яка поєднує ці складові управління, є інформація про кон'юнктуру міжнародного бізнесу.

Об'єктом управління міжнародними операціями є сама міжнародна комерційна діяльність, тобто діяльність щодо сприяння налагодженню зв'язків поміж виробниками і споживачами продукції з різних країн з метою прискорення і полегшення міжнародного руху (обігу) сировини, матеріалів, готової продукції, інформації, інноваційних розробок, грошей, валюти, споживчих товарів, послуг, цінних паперів [89, с.205].

Суб'єктом управління міжнародними операціями є окремий власник або менеджер, сукупність власників або працівників управлінського персоналу (у вигляді відповідної оргструктури) певної організації-суб'єкта міжнародного бізнесу. Усі вищерозглянуті елементи управління міжнародними операціями в сукупності складають механізм управління міжнародними операціями суб'єктів міжнародного бізнесу.

Відповідно до цього управління міжнародними операціями включає наступні основні функції: аналіз, планування (включаючи програмування і прогнозування), організацію, мотивацію, реалізацію, контроль.

Дуже важливим є визначення основних характеристик міжнародних операцій як об'єкту управління. У цілому наведена нижче сукупність характеристик міжнародних операцій як об'єкту управління визначає сутність всіх складових механізму управління міжнародною діяльністю суб'єктів міжнародного бізнесу.

Характеристика складових процесу управління міжнародних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу підприємства за результативного та дієвого підходу детально наведена в табл. 1.2.

З іншого боку, управління міжнародними операціями неможливе без відповідної організаційної структури як системної сукупності фахівців, обладнання, сукупності зовнішньоторгівельних відносин і взаємозв'язків між складовими оргструктури та фахівцями.

**Співставлення результативного та дієвого підходу до управління міжнародними операціями суб'єкта міжнародного бізнесу**

Характеристика складових процесу управління міжнародними операціями суб'єктів міжнародного бізнесу	
За результативного підходу	За дієвого підходу
- здійснення комерційної діяльності на зовнішніх ринках таким чином, щоб забезпечити їх ефективність	- здійснення комерційної діяльності на зовнішніх ринках необхідним чином, навіть у випадках коли вони не дають суттєвих результатів
- уникання виникнення проблем у міжнародному бізнесі, щоб зменшити ефекти раптовості	- вирішення проблем у міру їх виникнення засобами управління міжнародною діяльністю
- оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів на зарубіжних ринках	- економія ресурсів при здійсненні комерційної діяльності на зовнішніх ринках
- підвищення прибутковості здійснення комерційної діяльності на зовнішніх ринках	- зниження собівартості здійснення комерційної діяльності, внаслідок використання більш дешевих ресурсів в зарубіжних країнах
- досягнення кращих результатів міжнародних операцій в міжнародному бізнес-середовищі	- виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій
- оцінювання кінцевих результатів міжнародних операцій на зовнішніх ринках	- контролювання міжнародних операцій суб'єкта міжнародного бізнесу

*Джерело: складено автором на основі джерела [37, с.94]*

Підприємства можуть проникати на міжнародні ринки різними шляхами. Основні організаційні форми здійснення міжнародних операцій суб'єктів господарювання представлено на рис. 1.4.

Слід підкреслити, що експорт є найпростішою формою міжнародних операцій і являє собою продаж товарів (послуг) в інші країни. Це історично перша і найпоширеніша форма міжнародного бізнесу. В сучасних умовах зовнішньоторговельні операції становлять понад 80 % обсягів міжнародної діяльності. До того ж експорт є найменш ризикованою, але й найменш прибутковою формою міжнародної діяльності.

Зазначені особливості примушують учасників міжнародних комерційних операцій модернізувати експорт. Найпоширенішими формами модернізації є локальне складування і продаж, а також локальне складання і продаж.





Рис. 1.4. Основні організаційні форми здійснення міжнародних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу

*Джерело: складено автором на основі джерела [37, с.64]*

Локальне складування і продаж означає завезення великих партій товарів на спеціальні склади в країні-господарі з метою подальшого продажу товарів з цього складу-магазину.

Така форма бізнесу зменшує транспортні витрати при перевезенні великих партій товарів у розрахунку на один виріб (ефект масштабу), а також дозволяє здійснювати передпродажне і післяпродажне обслуговування товарів.

Локальне складання і продаж означає експорт з материнської країни або з третіх країн до країни-господаря комплектуючих деталей чи вузлів з подальшим складанням у місці на власному або орендованому підприємстві готової продукції з наступними продажами як у приймаючій країні, так і третіх країнах [28, с.65].

Переваги цієї форми міжнародних операцій пов'язані зі зменшенням у

кілька разів суми мита на ввезення комплектуючих порівняно з готовими виробами. Крім того, ця форма сприяє збільшенню зайнятості у країні складання. Інколи вартість складання буває меншою, ніж у країні материнської компанії через менші витрати на фактори виробництва (робоча сила, земля, електроенергія, вода і т. ін.).

При розгляді форм міжнародних операцій слід особливо наголосити, що ліцензування означає передачу прав інтелектуальної власності партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів. Як інтелектуальна власність тут виступають винаходи, «ноу-хау», торгова марка тощо. Ця форма часто поєднується із франчайзинговими угодами. Широковідомим є досвід використання ліцензійних угод в індустрії «швидкого харчування», зокрема корпорацією «Мак-Дональдс», що володіє мережею з 23 500 ресторанів у 113 країнах світу, у тому числі 40 ресторанами в Україні. Іншим прикладом може слугувати широковідомий Привілейований інститут маркетингу (Великобританія), програми якого використовуються у понад 40 країнах світу.\

Франчайзинг - це особлива форма лізингової угоди, за якої франчайзер не тільки продає інтелектуальну власність (переважно торгову марку), а й вимагає чіткого дотримання правил ведення бізнесу.

Управлінські контракти є способом направлення фірмою частини свого управлінського персоналу до іншої країни для надання підтримки іноземній фірмі чи виконання спеціалізованих управлінських функцій протягом встановленого періоду за певну плату.

Розмір плати включає заробітну плату менеджерів і витрати на ризики, що можуть виникнути внаслідок помилок менеджерів в іншій країні.

Варто звернути увагу також на те, що управлінські контракти застосовуються за таких ситуацій [33, с.115]:

- експропріація країною-реципієнтом іноземних інвестицій, коли колишньому володарю пропонують продовжити управління підприємством до підготовки кадрів місцевих менеджерів;
- створення нового комерційного проекту, в якому країна-реципієнт не має

належного управлінського досвіду, але має необхідне устаткування і потребує висококваліфікованого вищого керівництва;

- підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок залучення управлінського персоналу авторитетних іноземних фірм.

До цієї форми бізнесу можна віднести й контракти на будівництво підприємств (проекти «під ключ»). У такому разі фірма-підрядчик за свої кошти будує підприємство (об'єкт), а замовник поетапно розраховується за нього. Генеральними підрядчиками виступають виробники відповідного устаткування, проектні, будівельні чи консалтингові організації. Замовниками виступають державні організації чи великі міжнародні корпорації, наприклад, у сфері видобутку нафти, газу, інших корисних копалин. Розрахунок здійснюється в три етапи [49, с.25]:

- першочерговий (авансовий) платіж – 10-25 %;
- поточні платежі в процесі виконання робіт – 50-65 %;
- остаточний платіж після виконання робіт на об'єкті і введення його в експлуатацію -10-40 %.

Спільним підприємством називають такі міжнародні фірми, які мають двох або більше засновників - юридичних осіб з різних країн.

Ця форма міжнародних операцій широко використовувалась новими незалежними країнами для виходу на іноземні ринки. Поширені були двосторонні спільні підприємства (СП) з рівними частками капіталу - 50/50. Іноземний учасник робив свій внесок найчастіше капіталом, технологією та «ноу-хау». Місцеві засновники вносили, головним чином, приміщення, устаткування та інші матеріальні активи.

Міжнародні корпорації являють собою підприємства з прямими іноземними інвестиціями, коли зарубіжні філії є власністю компанії.

Отже, міжнародні операції можуть здійснюватися в різних формах – експортна торгівля, створення представництв, торгових фірм, спільних підприємств за кордоном, перенесення виробництва, проведення НДДКР, розробки маркетингового комплексу в інших країнах і т.п. Вибір раціональної

організаційної форми міжнародних комерційних операцій залежить від стратегічних цілей фірми і конкретних умов діяльності на батьківщині і за кордоном.

Дослідження процесів управління міжнародними операціями суб'єкта міжнародного бізнесу складається з цілком визначених послідовних етапів [30, с.55]:

- постановка задачі та визначення цілей дослідження діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу;
- обстеження існуючих форм і методів управління міжнародною діяльністю, їх оцінка і порівняльний аналіз;
- визначення "вузьких місць" в управлінському процесі на зовнішніх ринках;
- визначення факторів, що відіграють головну позитивну і негативну роль в управлінні суб'єктом міжнародного бізнесу;
- пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління міжнародною діяльністю суб'єкта міжнародного бізнесу;
- розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління міжнародними операціями суб'єкта міжнародного бізнесу.

Ефективність міжнародних операцій у міжнародному бізнесі залежить від рівня: закупівельного, торговельного, фінансового, транспортно-експедиційного, страхового, рекламного, інформаційного і консалтингового забезпечення [20, с.46].

У процесі управління міжнародними операціями суб'єктів міжнародного бізнесу виникає ряд факторів (чинники оптимізації), які позитивно чи негативно впливають на економічний результат процесу реалізації продукції, робіт та послуг (рис. 1.5).

Водночас, для підвищення ефективності міжнародних операцій суб'єктів господарювання необхідно здійснювати такі заходи [33, с.72]:

- знижувати ступінь впливу негативних чинників на розвиток комерційної діяльності на зарубіжних ринках;

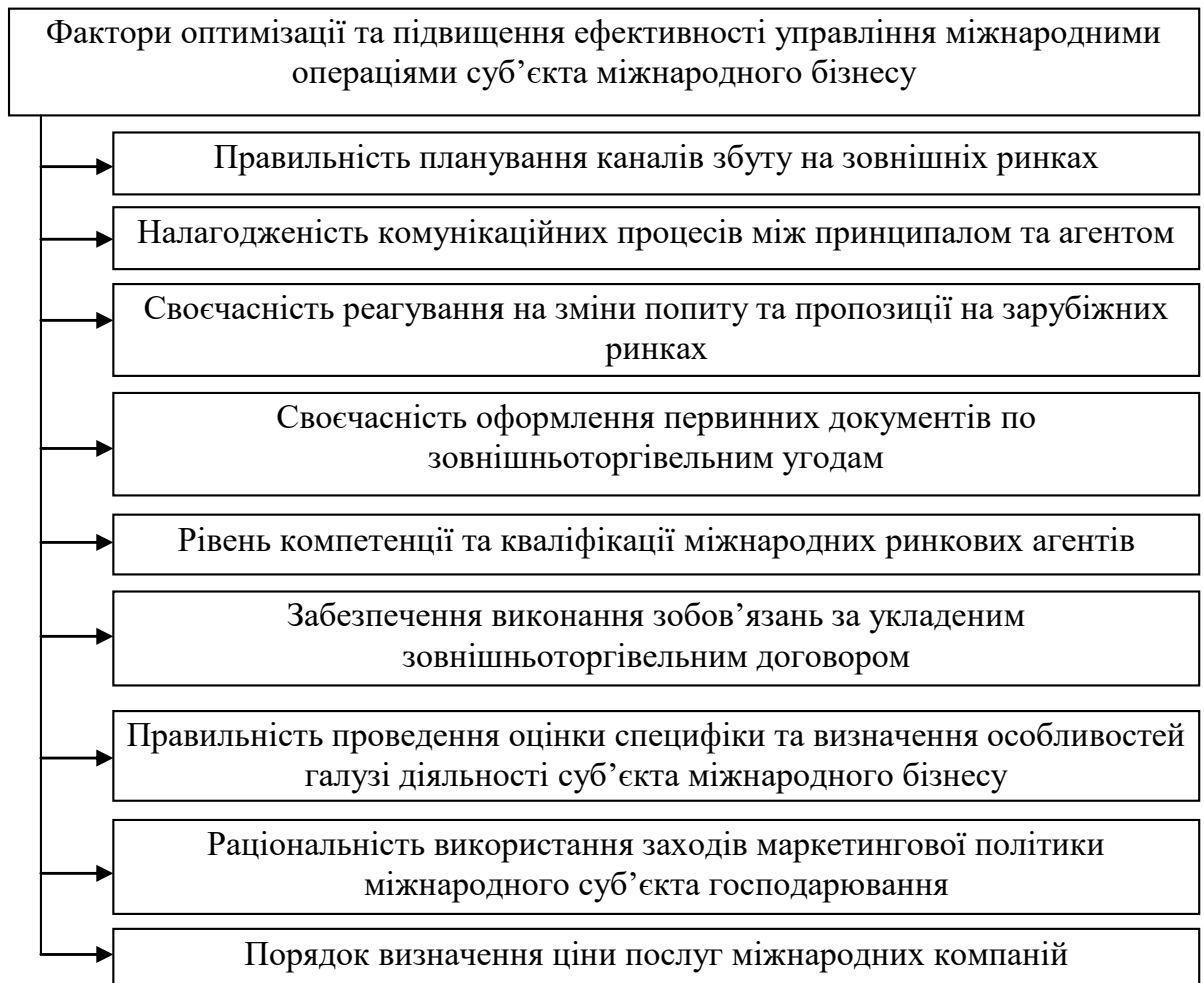


Рис. 1.5. Фактори оптимізації та підвищення ефективності управління міжнародними операціями суб'єкта міжнародного бізнесу

*Джерело: складено автором на основі джерела [34, с.100]*

- постійно аналізувати економічну ситуацію, яка складається на іноземному ринку споживачів;
- розвивати матеріально-технічну базу, спрямовуючи її на технічне переоснащення торговельної мережі, пов'язаної із імпортом товарів до кінцевого споживача, а також сервісним обслуговуванням технічних засобів, що продаються;
- здійснювати безперервну підготовку і перепідготовку кадрів міжнародного персоналу з метою навчання їх сучасним методам зовнішньоторгівельної діяльності і підприємництва в умовах міжнародного ринку.

Отже, наведені фактори впливу на ефективність здійснення міжнародних операцій у міжнародному бізнесі надають змогу достовірно оцінити як правильність вибору зовнішньоторгівельної структури, так і результативність та правомірність її функціонування, що забезпечить зменшення ризиків у процесі здійснення міжнародних операцій.

### **1.3. Показники ефективності управління міжнародними операціями підприємства**

Ефективність управління міжнародними операціями суб'єктів міжнародного бізнесу вирізняється поліморфністю визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З огляду на це важливим є розподіл за окремими ознаками відповідних видів ефективності міжнародної діяльності [11, с.225].

Види ефективності міжнародних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) комерційної діяльності. Насамперед, результат (ефект) буває економічним або соціальним.

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати діяльності міжнародної компанії - суб'єкта міжнародного бізнесу. До таких показників відносять обсяг реалізованої продукції, величину одержаного прибутку від міжнародної діяльності, економію ресурсів та витрат на експорт (імпорт) товарів, різницю між продажем і закупівельною зовнішньоторгівельною ціною тощо [12].

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану довкілля, загальної безпеки життя, якості торговельного обслуговування, стабільності й постійної відновлюваності пропонованого асортименту товарів, запровадження сучасних методів продажу товарів, економії витрат часу на здійснення торговельного обслуговування

суб'єктів міжнародного бізнесу тощо.

Систему показників ефективності міжнародних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу можна подати так [12]:

- інтегральний показник ефективності міжнародних операцій - це такий показник, який дає загальну оцінку результативності суб'єкта міжнародної діяльності за певний період (сукупних ресурсів);
- узагальнюючі показники вимірюють ефективність виконання окремих видів діяльності: функціональної (виробничої, посередницької, торговельної), господарської та соціальної;
- специфічні показники використовуються для всебічної оцінки рівня і динаміки ефективності окремих міжнародних операцій, витрат, потужностей, устаткування, видів матеріальних ресурсів. Ці показники є також результативними, оскільки визначаються співвідношенням ефекту до витрат чи ресурсів, що його забезпечують.

Теоретично значення інтегрального показника буде найбільш повним, якщо вимірювати його відношенням загального ефекту (економічного і соціального) до сукупних ресурсів, що використовувалися в процесі здійснення міжнародних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу. Проблема практичної реалізації такого показника, з одного боку, полягає в тому, що не кожен із видів ефективності ресурсів підлягає кількісному виміру. З іншого боку, не завжди вартісні значення складових ефектів і ресурсів є зіставними між собою, тобто виникає проблема з визначенням загального ефекту чи сукупних ресурсів.

Шляхом визначення узагальнюючих показників дається кількісна оцінка ефективності здійснення окремих видів міжнародної діяльності комерційної фірми: функціональної, господарської та соціальної [25, с.192].

Узагальнюючий показник ефективності функціональної діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу ( $E_\phi$ ) визначається за формулою:

$$E_\phi = \frac{T_\phi}{O_c + O_B + \Phi_3} \quad (1.1),$$

де: ТФ - річний обсяг товарообороту (доходу від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг) суб'єкта здійснення міжнародних операцій;

ОС - середньорічна вартість основних фондів;

ОБ - середньорічна вартість оборотних коштів;

ФЗ - фонд заробітної плати працівників міжнародного підприємства за рік.

У даній формулі за вартісне вираження затрат живої праці в міжнародній діяльності прийнято витрати на заробітну плату. Разом з тим, слід мати на увазі, що заробітна плата тільки частково виражає вартість трудових ресурсів фірми і не враховує частку вартості затрат трудових ресурсів на створення додаткового продукту, який працівники фірми одержують у формі винагороди через суспільні фонди споживання. Було б доцільно вартісну оцінку трудових ресурсів дати як величину новоствореної вартості на фірмі. Проте визначення такого показника утруднюється у зв'язку з відсутністю відповідної інформації. Тому затрати трудових ресурсів у вартісній формі слід виражати через витрати на заробітну плату [25, с.195].

Узагальнюючий показник ефективності господарської діяльності суб'єкта здійснення міжнародних операцій ( $E_r$ ) визначається для фірми співвідношенням:

$$E_r = \frac{\Pi}{B_o + E' \cdot K} \quad (1.2),$$

де:  $\Pi$  - річний прибуток суб'єкта здійснення міжнародних операцій;

$B_o$  - витрати обігу, або собівартість реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг за рік;

$E'$  - нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

$K$  - сума капітальних вкладень за рік.

Показники  $E_\phi$  і  $E_r$  дають кількісне уявлення про економічну роботу суб'єкта здійснення міжнародних операцій. Отже, економічна ефективність ( $E_e$ ) може визначатися одним показником:

$$E_e = \sqrt{E_\phi \cdot E_r} \quad (1.3),$$



Специфічні показники ефективності вимірюють результативність використання окремих видів ресурсів чи витрат міжнародних комерційних операцій.

Ефективність використання трудових ресурсів визначається відношенням розміру товарообороту (доходу від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг) суб'єкта здійснення міжнародних операцій, або іншого показника, що виражає ефект міжнародної комерційної діяльності до величини трудових ресурсів ( $B_{т.р.}$ ). Вартість трудових ресурсів прирівнюється до витрат на оплату праці [41, с.89].

Ефективність використання трудових ресурсів визначається за формулою:

$$E_{т.р.} = T_{\phi} \div B_{т.р.} \quad (1.4),$$

де  $T_{\phi}$  - розмір товарообігу (доходу від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг) суб'єкта здійснення міжнародних операцій за певний проміжок часу, грн.;

$B_{т.р.}$  – величина трудових ресурсів.

Як ефект при розрахунку даного показника можна використовувати також розмір доданої вартості, створеної підприємством, а як ресурси - кількість працівників.

Ефективність використання матеріальних ресурсів суб'єкта здійснення міжнародних операцій ( $E_{м.р.}$ ) вимірюється фондовіддачею:

$$E_{м.р.} = T_{\phi} \div B_{о.ф} \quad (1.5),$$

$B_{о.ф}$  - вартість основних фондів.

Показник ефективності використання фінансових ресурсів суб'єкта здійснення міжнародних операцій ( $E_{ф.р.}$ ) вираховується відношенням товарообігу (доходу від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг) до вартості оборотних коштів:

$$E_{ф.р.} = T_{\phi} \div B_{о.к} \quad (1.6),$$

де  $B_{о.к}$  - вартість оборотних коштів, грн.

Специфічні (окремі) показники ефективності міжнародної діяльності

суб'єктів міжнародного бізнесу можуть визначатись для певних елементів результату роботи фірми чи з урахуванням певних елементів ресурсів. З допомогою системи показників ефективності міжнародних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу можна визначити конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість власного підприємства чи інших фірм, вдало приймати комерційні рішення, дати оцінку результатів роботи за певний період часу та позицій на ринку [41, с.95].

Для визначення ефективності міжнародних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу можна використати інший підхід. Наприклад, шляхом виділення результатів і витрат на одну комерційну операцію. Основною операцією в міжнародній діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу є укладення договору.

Для оцінки виконання комерційних договорів суб'єктів міжнародного бізнесу використовується коефіцієнт виконання комерційного договору ( $K_v$ ):

$$K_v = Q_{\phi} \div Q_d \quad (1.7),$$

де  $Q_d$ ,  $Q_{\phi}$  – кількість товару (робіт, послуг), поставленого суб'єктом здійснення міжнародних операцій за договором і фактично.

Необхідною умовою для успішного проведення експортних операцій є аналіз їхньої ефективності з метою встановлення найбільш оптимальної структури експорту і прийняття обґрунтованих рішень в області керування.

Для оцінки діяльності фірми розраховується показник ефективності її діяльності, що характеризує ступінь вигідності для фірми міжнародних операцій.

Показник економічної ефективності реалізації експортних товарів являє собою відношення нетто (чистого доходу) в іноземній валюті за реалізований товар до його собівартості в гривнях і обчислюється за формулою:

$$E_{екс\ екон} = \frac{B_{нетто}}{З_{екс}} \quad (1.8),$$

де:  $B_{нетто}$  – нетто (чистий дохід) в іноземній валюті, переведений у гривні

за офіційним курсом;

Зекс – повна собівартість реалізованої на експорт продукції, грн.

Цей коефіцієнт показує суму інвалютного доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмову гривню. Коефіцієнт ефективності може бути виражений у відсотках [15, с.304].

Аналогічно може бути розрахований і показник економічної ефективності імпортного постачання товарів, що являє собою відношення чистого доходу в національній валюті за реалізований товар до його собівартості в іноземній валюті, переведеній у гривні за офіційним курсом і обчислюється за формулою:

$$E_{\text{имп} \text{ екон}} = \frac{B_{\text{нетто}}}{Z_{\text{имп}}} \quad (1.9),$$

де: Внето – нетто (чистий дохід) в національній валюті;

Зекс – повна собівартість імпортованих товарів, грн.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження встановлено, що міжнародні компанії виконують важливу роль щодо розподілу товарів (робіт, послуг) в міжнародній діяльності. Можна стверджувати, що система управління міжнародними операціями суб'єктів міжнародного бізнесу виконує управлінські функції щодо налагодження і реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на міжнародному ринку. Економічний зміст управління міжнародними операціями слід розглядати через призму системної сукупності процесу управління; організації управління; інформації, яка поєднує перші дві складові управління в процесі свого використання суб'єктами міжнародного бізнесу.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «HB SUPPORT SERVICES»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

Об'єктом дослідження питань управління міжнародними операціями на підприємстві обрано сучасну IT-компанію ТОВ «HB Support Services». Підприємство було створено у вересні 2011 року двома засновниками - Олександром Терещенко та Енді Стюером. Початок діяльності компанії прийшовся на час підвищення інтересу бізнесу до аутсорсингових послуг.

Таким чином, ТОВ «HB Support Services» є юридичною особою, міжнародною компанією. На території України розташоване офіційне представництво компанії ТОВ «HB Support Services». Дана компанія має назву ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес», розташована за адресою: вул. 10-а Набережно-Хрещатицька, м. Київ, Україна, 04070 та являється компанією-резидентом України та надає послуги з міжнародного аутсорсингу іноземним клієнтам.

На початку діяльності в компанії ТОВ «HB Support Services» працювало лише 4 особи. Протягом перших місяців роботи компанії створювався веб-сайт компанії та проводився пошук перших клієнтів. В кінці 2011-го року в компанії з'явився перший клієнт «Showroom Logic» - це агенція цифрового маркетингу, що пропонує інноваційні продукти та послуги, зосереджуючись на автомобільній промисловості.

Протягом наступного року кількість працівників зросла до 25 людей та з'явилося декілька нових клієнтів. Найуспішнішими роками в діяльності ТОВ «HB Support Services» стали 2015-2016 рр. В цей час в компанії з'явився свій відділ продажу, а кількість клієнтів зросла до 14. Також були відкриті офіси в Бразилії (Av. Dr. José Bonifácio Coutinho Nogueira, 150 - Térreo – Jardim Madalena, Campinas, Brazil) та Філіпінах (19-th Floor Uptown Tower 2, 11-th Avenue Bonifacio Global City, Taguig City, Manila, Philippines). На даний момент

компанія працює з 16 клієнтами та має близько 300 працівників (140 в Києві, 160 – в Манілі) [69].

ТОВ «HB Support Services» - це глобальна компанія, що надає аутсорсингові сервісні послуги з офісами в США, Бразилії, Україні та Філіппінах. Спеціалісти ТОВ «HB Support Services» допомагають як малим підприємствам, так і великим, розгрузити свої команди, щоб вони могли зосередитися на стратегічних цінних завданнях.

Стратегічна мета ТОВ «HB Support Services» - «вмонтувати» власну команду IT-фахівців у робочий процес клієнта (замовника аутсорсингових послуг), і спеціалісти компанії використовують такі засоби комунікації, як відеоконференц-дзвінки та сервіси миттєвих повідомлень (Slack, CiscoSpark тощо) протягом усього дня, тому клієнт завжди знаходиться у постійному контакті з командою фахівців.

Структура команди має вбудоване управління та контроль якості. Окрім членів своєї команди фахівців, ТОВ «HB Support Services» додають Customer Success Manager (CSM), Team Lead-ів, проектних менеджерів та Team Captians без додаткових витрат. Фахівці ТОВ «HB Support Services» організовуються у невеликі групи з вбудованим управлінням, щоб мати змогу відповісти на потреби бізнесу замовника швидко. Команда складається з 6 людей (1 капітан команди та 5 працівників). На кожних 4-х капітанів є 1 менеджер команди.

Корпоративні цінності ТОВ «HB Support Services» [69]:

- клієнт повинен сприймати «HB Support Services» швидше як єдину команду, а не організацію;
- від співробітників залежить процес реалізації бізнес-цілей компанії і її подальший успіх, тому вони є головним потенціалом «HB Support Services»;
- спеціалісти прагнуть індивідуально підходити до кожного співробітника: виявляють кращі здібності і надають можливість розвитку професійних і особових якостей своїх фахівців;
- розвиваючи своїх співробітників, організація зростає як компанія – ця думка лежить в основі всіх зусиль керівництва і прагнень до того, щоб персонал

був відданий загальній справі;

- компанія працює на загальну мету, довіряє і допомагає один одному взаємодіяти, координувати свою роботу, конструктивно вирішувати конфлікти;

- кожен співробітник в команді розуміє і розділяє відповідальність, яку він несе не тільки за себе, але і за тих людей, які працюють поряд. У компанії всі прихильні інтересам і цілям компанії, тому «HB Support Services» з упевненістю можна назвати командою. Це робить компанію успішною, а співробітників - унікальними;

- персонал живе корпоративною культурою «HB Support Services» і вважає її своєю сильною стороною.

Проаналізуємо основні проекти, які нині успішно реалізуються ТОВ «HB Support Services» на міжнародному ринку аутсорсингових послуг та забезпечують стратегічний успіх та значну прибутковість і ефективність господарської діяльності компанії.

#### 1. Проект «ShowroomLogic» («Purecars»).

Найбільшим проектом компанії «HB Support Services» є «ShowroomLogic», який з 2017р. відомий, як «Purecars». У цьому проекті задіяно 16 працівників, які розподілені на 4 основні підрозділи (команди). Основна сфера діяльності проекту – розробка та підтримка функціонування контекстної, дисплейної та відеореклами на платформах «GoogleAdwords» та «Bing». Нижче наведена організаційна структура проекту «ShowroomLogic» (рис. 2.1).

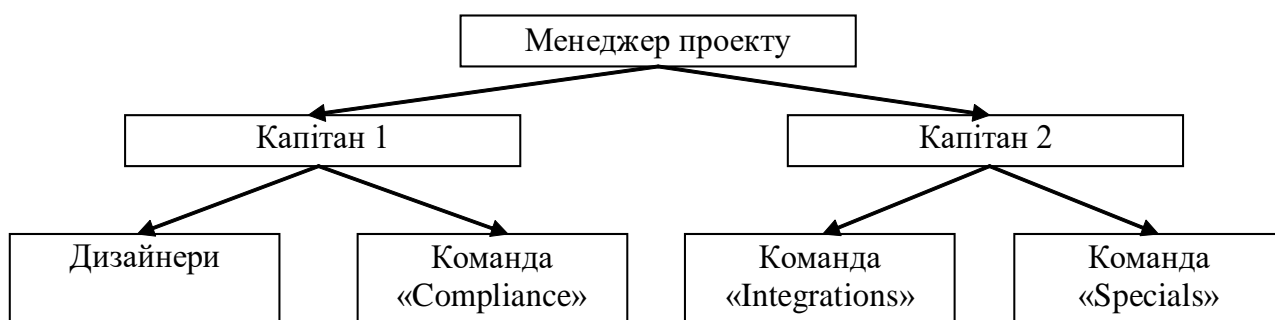


Рис. 2.1. Організаційна структуризація проекту «ShowroomLogic»

*Джерело: складено автором*

Отже, у проекті «ShowroomLogic» сформовано наступні проектні команди:

- команда дизайнерів – займаються розробкою дисплейної реклами на

платформі Google;

- команда «Compliance» - займаються перевіркою реклами на відповідність вимогам клієнта та розробкою бюджетів для рекламних кампаній GoogleAdwords;

- команда по інтеграції - займаються «запуском» нових клієнтів в CRM-системі всередині проекту;

- команда «Specials» - створення та редагування текстової контекстної реклами клієнта в GoogleAdwords.

## 2. Проект «eTeam».

Сьогодні «eTeam» - другий за розміром проект компанії «НВ Support Services». У ньому працює 14 спеціалістів компанії. Основна діяльність проекту «eTeam» – технічна підтримка клієнтів компанії. Представники служби технічної підтримки розглядають заявки від користувачів продукту або інших інженерів підтримки та залежно від типу заявки, фахівець проекту «eTeam» вирішує проблему самостійно або передає на розгляд колег.

Після закінчення розробки продукту або його оновленої версії продукт потрапляє до користувача. В ході його використання клієнти можуть стикатися з певними проблемами, так як під час тестування неможливо врахувати всі варіації використання продукту і всі зміни середовища. Проблеми можуть бути, як через дефекти в продукті, так і внаслідок проблем з апаратною частиною середовища, де встановлений продукт. Коли ці проблеми виникають і клієнтові не вдається самостійно їх вирішити, то він звертається до служби технічної підтримки «eTeam».

Організаційна схема реалізації проекту «eTeam» представлена на рис. 2.2.

Отже, реалізація проекту «eTeam» відбувається на наступних організаційних рівнях:

1 рівень. Співробітники першого рівня підтримки сортують запити, що надходять на пошту, відокремлюють явне сміття (в кошик) від простих запитань (відповідають самі) і та профільних запитань (відправляють колегам рівнем вище або до відповідного відділу) та відповідають на телефонні дзвінки.

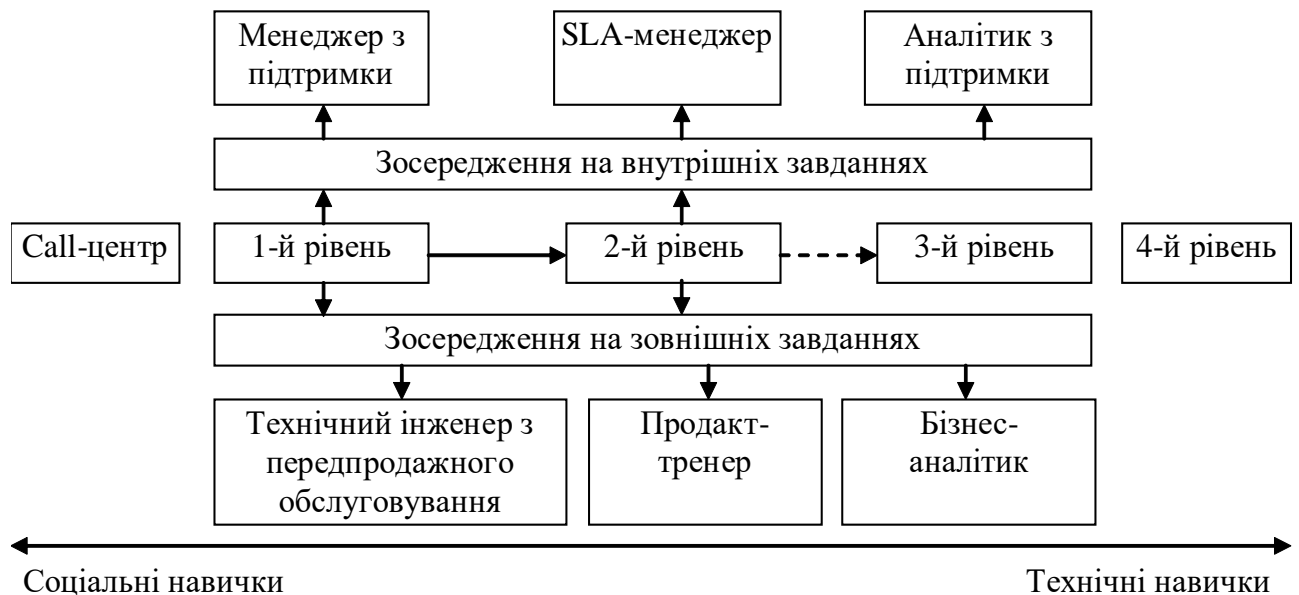


Рис. 2.2. Організаційна схема реалізації проекту «eTeam»

*Джерело: складено автором*

2 рівень. Це останній рівень технічної підтримки, який має справу безпосередньо з кінцевим користувачем. На цьому рівні співробітники мають найбільш повну картину про продукт в цілому, як з точки зору користувача, так і з точки зору внутрішніх особливостей. Сюди перенаправляються запити, з якими не впорався перший рівень, тут замовляються тренінги для клієнтів про продукт фірми. У співробітників другого рівня є доступи і до клієнтських систем, і до внутрішніх баг-трекерів і беклогів.

3 рівень. Інженери технічної підтримки третього рівня мають набагато більше спільного з системними адміністраторами (devops), ніж з колегами з другого рівня. З клієнтами вони вже не спілкуються, тому соціальні навички і знання мов відходять на другий план. Підтримка третього рівня підтримує не стільки сам продукт, скільки інфраструктуру продукту, тому продукт в цілому вони, як правило, не знають. В їх завдання входить конфігурація, налаштування, підтримка і розвиток продуктового середовища, а також оперативне вирішення проблем в неробочий час.

### 3. Проект «JAM CITY».

Також, один із найбільших проектів компанії «HB Support Services».



Здійснює підтримку споживачів компанії «JamCity», яка займається розробкою мобільних додатків. Даний проект працює за аналогічною організаційною структурою, що і «eTeam».

#### 4. Проект «Boostability».

Також, в компанії «HB Support Services» представлений відділ з маркетингової підтримки клієнтів компанії «Boostability». У «Boostability» фахівці «HB Support Services» спеціалізуються на створенні нових і вдосконаленні існуючих шляхів досягнення успіху для малого бізнесу. Бізнес «Boostability», який працює сьогодні, стає дедалі більш конкурентним, оскільки усе більше підприємств працюють над наданням інформації та підтримкою своїх клієнтам через Інтернет.

#### 5. Проект «Kissmetrics».

«Kissmetrics», також, один з найбільших проєктів компанії «HB Support Services». В рамках цього проєкту надається можливість компанії отримувати керовану інформацію з потужною сегментацією та точністю, а також з орієнтацією на краще розуміння і залучення клієнтів протягом усього процесу купівлі товарів.

На здатність підприємства ТОВ «HB Support Services» адаптуватися до змін зовнішнього середовища впливає те, як організовано підприємство, як побудована структура управління. Організаційна структура підприємства ТОВ «HB Support Services» - це сукупність ланок (структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Вибір організаційної структури ТОВ «HB Support Services» залежало від таких факторів, як [69]:

- організаційно-правова форма підприємства;
- сфера діяльності (вид послуг, їх номенклатура і асортимент);
- масштаби підприємства (обсяг послуг, чисельність персоналу);
- ринки, на які виходить підприємство в процесі господарської діяльності;
- використовувані технології;
- інформаційні потоки усередині і поза фірмою;

- ступінь відносної забезпеченості ресурсами і ін.

Важливу роль тут відіграє структура організації, за допомогою якої і через яку ця взаємодія здійснюється. Структура фірми ТОВ «НВ Support Services» - це склад і співвідношення її внутрішніх ланок, відділів. З огляду на сферу діяльності, а саме надання послуг комплексного ІТ-аутсорсингу організаційна структура ТОВ «НВ Support Services» представлена на рис. 2.3.

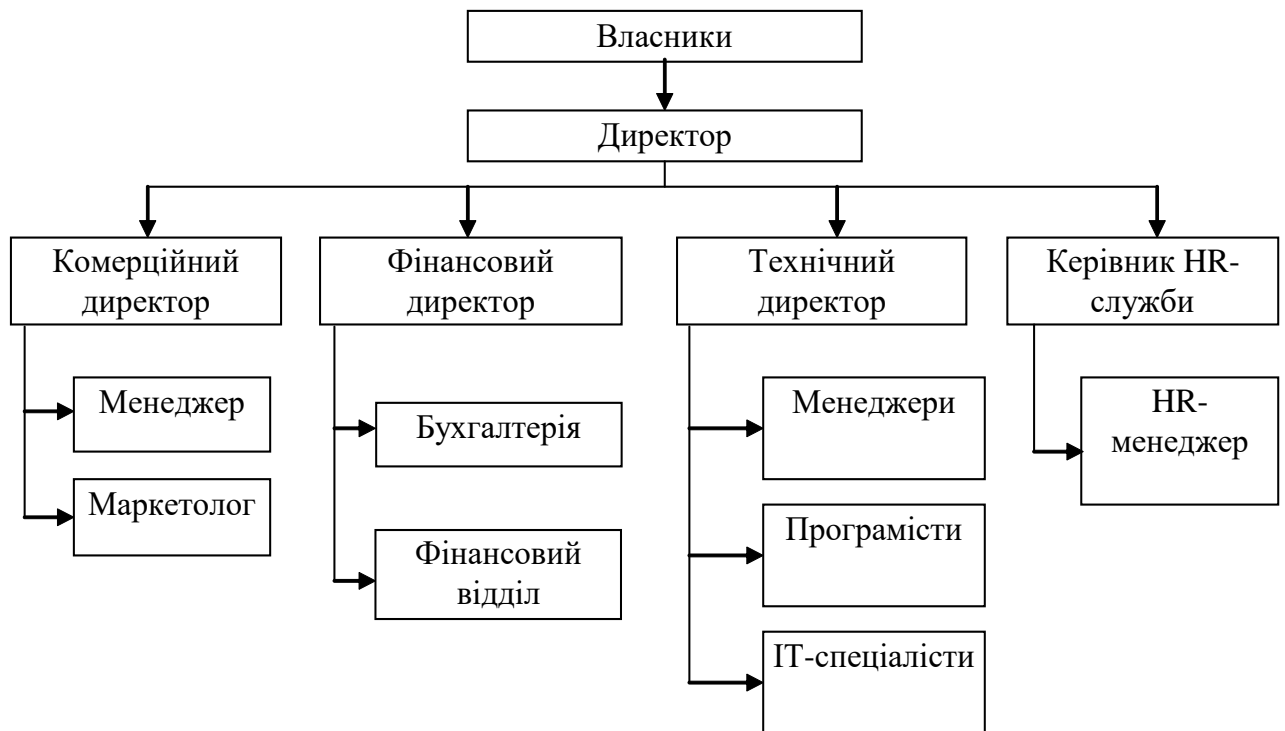


Рис. 2.3. Організаційна структура управління головного офісу ТОВ «НВ Support Services»

*Джерело: складено автором*

Аналіз показав, що компанія ТОВ «НВ Support Services» організовано за функціональною схемою управління. Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожне з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки.

У даній структурі кожен орган управління, а також виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за певну ділянку роботи.

В основі функціональної структури управління ТОВ «НВ Support Services»

покладено принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для підрозділів.

Переваги функціональної структури управління ТОВ «HB Support Services»:

- висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій;
- спеціалізація підрозділів на виконанні певного виду управлінської діяльності, ліквідація дублювання, виконання завдань управління окремими службами.

На стан та результативність господарської діяльності ТОВ «HB Support Services» впливає велика кількість факторів. При цьому усі фактори впливу можна поділити на дві категорії: зовнішнього і внутрішнього впливу. Завданням сервісного управління є виявлення взаємозв'язку впливу цих чинників з метою розробки загальної стратегії виконання функцій розвитку на ринку ІТ-послуг.

Вирішення завдань оцінки факторів впливу на діяльність ТОВ «HB Support Services» відбувається з використанням методу SWOT-аналізу. З метою оцінки впливу факторів на забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «HB Support Services» будується матриця SWOT, яка зображена в табл. 2.1.

З результатів використання SWOT-аналізу визначено, що найважливішими можливостями для успішного стратегічного розвитку ТОВ «HB Support Services» є підвищення рівня платоспроможного попиту населення, зниження податкового тиску, вступ нашої держави до міждержавних політичних та економічних союзів, сприяння з боку держави розвитку ІТ-сфери, адже це дозволить підприємству розширити спектр послуг, що надаються ним. Імовірність настання даних можливостей досить висока. Навпаки, зниження рівня платоспроможного попиту населення та посилення податкового тиску можуть негативно позначитися на діяльності ТОВ «HB Support Services».

**Оцінка впливу факторів на забезпечення стратегічного розвитку  
ТОВ «HB Support Services» на основі методу SWOT-аналізу**

Фактори впливу	Можливості	Загрози
	1. Стабільність законодавства 2. Зниження податкового тиску 3. Підвищення рівня платоспроможного попиту населення 4. Спрощення умов ведення міжнародної діяльності 5. Стабільність і мир у взаємовідносинах між державами 6. Вступ держави до міждержавних політичних та економічних союзів 7. Сприяння з боку держави розвитку IT-сфери	1. Нестабільність законодавства Підвищення податкового тиску 2. Зниження рівня платоспроможного попиту населення 3. Погіршення взаємовідносин з іншими державами 4. Нестабільність у взаємовідносинах між державами 5. Відмова від вступу держави до міждержавних політичних та економічних союзів
<b>Сильні сторони</b> 1. Високий професіоналізм IT-фахівців 2. Високий рівень якості надання послуг 3. Висока репутація та імідж в галузі 4. Сформований імідж на міжнародному ринку аутсорсингових послуг 6. Наявність сучасного обладнання і комп'ютерного забезпечення 7. Можливість ефективно працювати в системі on-line 5. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства	1. Високий професіоналізм IT-фахівців та високий рівень якості надання послуг дозволять збільшити обсяги надання послуг на міжнародному ринку аутсорсингу 2. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства сприятиме зростанню стійкості підприємства на ринку 3. Можливість ефективно працювати в системі on-line дозволить отримати вищу агентську винагороду, а отже і збільшити рівень прибутку підприємства	1. За рахунок збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства можна знизити негативний вплив збільшення податкового тиску 4. Наявність сучасного комп'ютерного забезпечення та можливість працювати в системі on-line дозволить впровадити в Україні нові світові досягнення і розробки 3. Можливість міжнародної сегментації діяльності дозволить адекватно реагувати на зниження платоспроможного попиту населення в Україні
<b>Слабкі сторони</b> 1. Висока ціна послуг компанії 2. Недостатня інтенсивність рекламних заходів 3. Недостатня інформованість потенційних клієнтів про послуги підприємства 4. Не досить розвинена система знижок 5. Висока собівартість надання послуг 6. Досить низькі темпи зростання фонду оплати праці 7. Відсутність системи планування діяльності підприємства	1. Високий рівень якості надання послуг виправдовує високу ціну 2. Високий професіоналізм IT-фахівців дозволить компенсувати недостатню інтенсивність рекламних заходів 3. Можливість міжнародної сегментації діяльності дозволить збільшити інформованість потенційних клієнтів про послуги підприємства в різних країнах 4. Можливість ефективно працювати в системі on-line дозволить підвищити рентабельність господарської діяльності	У цій ситуації необхідно усувати слабкі сторони діяльності підприємства за рахунок повного використання можливостей, які має підприємство, в протилежному випадку необхідно згорнути діяльність або перепрофілювати її. Реінвестувати кошти в інші галузі.

*Джерело: складено автором*

Формування ринкових відносин вимагає від кожного учасника підприємницької діяльності вірно аналізувати економічну інформацію і приймати виважені рішення щодо інвестування своїх ресурсів в суб'єкти господарювання з метою одержання доходу. Ось чому економічна характеристика підприємства на основі аналізу його фінансового стану вважається одним з важливих інструментів з'ясування конкурентноздатності ТОВ «НВ Support Services». В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності ТОВ «НВ Support Services» згідно даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники господарської діяльності  
ТОВ «НВ Support Services»**

Показники	Роки			Відхилення 2017 рік до 2015 року	
	2015	2016	2017	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	40912	45588	70124	29212	71,40
Валовий прибуток, тис. грн.	12308	10640	21620	9312	75,66
Чистий прибуток, тис. грн.	3404	2072	7676	4272	125,50
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	377	364	310	-67	-17,77
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	12528	15064	17488	4960	39,59
– оборотних активів	4936	6076	8764	3828	77,55
Фондовіддача, грн	5,48	5,24	6,96	1,48	27,01
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	7,29	6,97	5,85	-1,44	-19,75
Продуктивність праці, тис. грн.	108,52	125,24	226,21	117,69	108,45
Рентабельність господарської діяльності, %	8,32	4,55	10,95	2,63	x

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз показав, що компанія ТОВ «НВ Support Services» діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, чистого прибутку. Зокрема в 2015 році чиста виручка від реалізації послуг становила 40912 тис.грн. В 2017 році відбулося збільшення виручки на 29212 тис.грн або

на 71,40% в порівнянні з 2015 роком, що склало 70124 тис.грн. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2015-2017 роках. Якщо в 2015 році він становив 3404 тис.грн., то в 2017 році значення цього показника становило 7676 тис.грн. або 125,50 % рівня 2015 року. Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2015 році ці показники становили 12528 та 4936 тис.грн., то в 2017 році їх значення збільшились і становлять 17488 та 8764 тис.грн. відповідно (відбулося збільшення на 39,59 та 77,55 % відповідно). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має достатньо велике, та позитивне значення. Як показав аналіз, в 2017 році її значення становить 6,96 грн., що 1,48 пункти більше рівня 2015 року. Негативним зрушенням слід вважати загальне зниження ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2015 році цей показник становив 7,29 обороти, то в 2017 році відбулося зниження оборотності на 19,75 %. Слід відзначити, що ТОВ «HB Support Services» є рентабельним, однак в 2016 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2015 роком.

Для дослідження і оцінки активів і зобов'язань ТОВ «HB Support Services» за даними фінансової звітності можна використати показники, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Оцінка майнового стану ТОВ «HB Support Services»

Показник	Роки			Відхи- лення 2017 до 2015
	2015	2016	2017	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	19560	22732	30780	11220
Вартість необоротних активів, тис. грн.	13944	16192	18788	4844
Вартість оборотних активів, тис. грн.	5616	6540	11992	6376
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	3820	3688	5476	1656
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1688	2804	1624	-64
Власний капітал, тис. грн.	17632	19704	27380	9748

Продовження таблиці 2.3

Залучений капітал, тис. грн.	1924	3024	3400	1476
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1924	3024	3400	1476
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	3688	3512	8592	4904
Частка власних оборотних активів	0,66	0,54	0,72	0,06
Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	2,48	2,48	1,57	-0,91
оборотних і необоротних активів	0,40	0,40	0,64	0,24

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства збільшилась в 2017 році на 11220 тис.грн. порівняно з 2015 роком. Вартість необоротних активів в 2017 році зросла на 4844 тис.грн., а оборотних – на 6376 тис.грн.

Робочий (чистий оборотний) капітал, тобто власні оборотні активи, які визначаються як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями в 2017 році склав 8592 тис.грн, що на 4904 тис.грн. більше за рівень 2015 року. Отже слід відзначити, що підприємство є платоспроможним. Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості, значення якого в усіх звітних періодах більше за критичне, також свідчить про надійність підприємства.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «НВ Support Services» будемо здійснювати з використанням інформації фінансової звітності підприємства (табл. 2.4).

Як видно з таблиці 2.4., ТОВ «НВ Support Services» володіє значною фінансовою стійкістю. Про це свідчать основні показники фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), який обчислюється як відношення загальної суми власного капіталу до підсумку балансу і характеризує частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність має значення вище критичного в період 2015-2017 роки, та має стійке значення.

**Оцінка фінансової стійкості ТОВ «HB Support Services»**

Показник	Роки			Відхи- лення 2017 до 2015
	2015	2016	2017	
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,90	0,87	0,89	-0,01
Маневреність робочого капіталу	1,05	1,05	0,72	-0,33
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,15	1,12	0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,18	0,28	0,07
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,10	0,13	0,11	0,01
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,11	0,15	0,12	0,02
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,66	0,54	0,78	0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	9,16	6,51	8,05	-1,11
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,97	0,95	1,39	0,42
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	0,66	0,54	0,69	0,03

*Джерело: розроблено автором*

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів (матеріальних оборотних активів) у його загальній сумі, тобто визначається відношенням їх вартості до розміру робочого капіталу. В 2015 році цей показник дорівнював 1,05, а в 2017 році знизився на 0,33 пункти і становить 0,72. Показник фінансової залежності знаходиться в межах нормативного значення ( $<2,0$ ), що говорить про невеличку частку позичених коштів у фінансуванні підприємства.

Важливим показником для визначення фінансової стійкості ТОВ «HB Support Services» є коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власних та позикових коштів та обчислюється шляхом ділення власного капіталу на залучений капітал. Отже найбільш стабільний фінансовий стан підприємство мало в 2015 році, коли цей показник дорівнював 9,16 при нормативному значенні  $>1,0$ . В цілому слід відзначити, що в 2015-2017 роках відбувається покращення фінансової стабільності підприємства майже по всіх показниках.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання у



ТОВ «НВ Support Services». Аналіз рівня прибутковості та ефективності формування фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «НВ Support Services» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка рівня рентабельності та ефективності господарської діяльності ТОВ «НВ Support Services»**

Показник	Роки			Відхилення 2017 до 2015
	2015	2016	2017	
Валова рентабельність витрат основної діяльності	43,02	30,44	44,57	1,55
Коефіцієнт окупності витрат основної діяльності	2,32	3,28	2,24	-0,08
Рентабельність операційної діяльності	16,37	6,38	17,48	1,11
Рентабельність господарської діяльності	15,38	5,87	17,34	1,96
Рентабельність підприємства	9,66	4,82	12,80	3,14
Чиста рентабельність виручки від надання послуг	8,32	4,55	10,94	2,62
Рентабельність активів	19,48	9,80	28,68	9,20
Коефіцієнт покриття витрат основної діяльності	0,70	0,77	0,69	-0,01
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,86	0,94	0,85	-0,01
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,12	0,11	0,10	-0,02
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,04	0,05	0,05	0,01
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості наданих послуг	0,17	0,14	0,14	-0,03
Співвідношення витрат на збут і собівартості наданих послуг	0,06	0,07	0,08	0,02
Коефіцієнт покриття активів	0,43	0,46	0,38	-0,05
Загальна економічна рентабельність	31,33	11,94	39,15	7,82
Комерційна рентабельність	43,02	30,44	44,57	1,55

*Джерело: розроблено автором*

З таблиці видно, що ТОВ «НВ Support Services» є рентабельним. Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут.

Як видно, в 2017 році валова рентабельність становить 44,57%, що на 1,55 пунктів більше рівня 2015 року. Показники рентабельності основної, операційної, звичайної, господарської діяльності мають високе значення, що говорить про високу ефективність господарювання підприємства.

Загальна економічна рентабельність характеризує ефективність

господарської діяльності підприємства створеним прибутком і активами, які приймали участь у формуванні фінансового результату. Цей показник в 2015 році мав значення 31,33%, а в 2017 році відбулося певне його зростання до рівня 39,175% тобто на 7,82 пункти.

Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття визначається як відношення витрат підприємства, які формують собівартість наданих послуг, до суми продажу, одержаної підприємством, і показує, скільки витрат здійснює підприємство щоб одержати одну гривню від послуг. Відношення чистого доходу до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства. Отже, коефіцієнт покриття виробничих витрат в 2015 році становив 0,70; в 2016 – 0,77; в 2017 – 0,69. Коефіцієнти покриття витрат операційної діяльності мають стабільне значення в 2015-200- роках і коливаються в межах 0,85–0,94 відповідно.

Таким чином, результати проведеного аналізу головних показників прибутковості компанії ТОВ «НВ Support Services» дають можливість стверджувати про те, що підприємство є ефективним і покриває власні витрат за рахунок власних доходів, що і знаходить своє відображення в зростанні чистого прибутку. Результати аналізу фінансового стану підприємства дали можливість стверджувати, що ТОВ «НВ Support Services» має надзвичайно стабільний стан щодо співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань. Майже всі розраховані показники мають значення, вище за критичне.

## **2.2. Аналіз міжнародних операцій на підприємстві**

Міжнародні операції компанії ТОВ «НВ Support Services» пов'язані з наданням комплексу аутсорсингових сервісних послуг. Слід зазначити, що офіційне представництво компанії ТОВ «НВ Support Services» в Україні надає послуги виключно іноземним партнерам, тобто орієнтоване у своїй діяльності

на міжнародний ринок аутсорсингу. За таких умов, можна стверджувати, що усі операції з надання аутсорсингових послуг ТОВ «HB Support Services» є міжнародними.

Послуги з аутсорсингу компанії ТОВ «HB Support Services» – це організаційне рішення, передача сторонньому підряднику (ТОВ «HB Support Services») деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства.

Сама суть аутсорсингу заключається в розподілі функцій бізнес-системи у відповідності з принципом «залишаю собі лише те, що можу робити краще, ніж інші; передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших».

Причин, через які компанії використовують аутсорсингта звертаються до послуг ТОВ «HB Support Services», є декілька [78, с.300]:

- зростаюче ускладнення бізнес-процесів;
- прагнення отримати максимальну якість виконання бізнес-функцій, скоротивши при цьому власні витрати;
- можливість звільнити ресурси та зосередитися на основній діяльності компанії.

ІТ-аутсорсинг – це передача спеціалізований компанії - ТОВ «HB Support Services», повністю або частково функцій, що пов'язані з інформаційними технологіями, а саме:

- повне сервісно-технічне обслуговування ІТ-інфраструктури (обчислювальної техніки, мережевого обладнання, оргтехніки, міні-АТС тощо);
- проектування та розробка автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним вдосконаленням та обслуговуванням (наприклад, впровадження інформаційних баз даних, систем управління та обліку, впровадження новітніх технологій в ІТ-інфраструктуру);
- створення, обслуговування та підтримка web-серверів;
- управління інформаційними системами.

Послуги з ІТ-аутсорсингу, які надає українське представництво ТОВ «HB Support Services», а саме ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес» можна поділити на три типи [57]:

- професійний (аутсорсер має спеціалістів вищого професійного рівня, ніж наявні у компанії);
- виробничо-технологічний (аутсорсер має необхідні потужності, як апаратні так і професійні);
- фінансово-адміністративний (аутсорсер може керувати деякими проектами для прискорення їх виконання та зниження собівартості).

Переваги ІТ-аутсорсингу від українського представництва компанії ТОВ «НВ Support Services»:

1. Зниження собівартості функцій, що передаються ІТ-аутсорсеру.
2. Оплата послуг аутсорсера у 3-4 рази нижча за штатну оплату праці професійного системного адміністратора.
3. Підвищення якості та надійності виконання переданих на аутсорсинг функцій.
4. Аутсорсер та його фахівці мають великий досвід. Важко знайти такого системного адміністратора, який би відмінно орієнтувався у всіх тонкощах налаштування комп'ютерів та серверів та одночасно був би здатний здійснити ремонт апаратної частини, прокласти мережу, налаштувати офісну міні-АТС, заправити картридж для принтера, розібратися в бухгалтерських програмах, різноманітних інтернет-технологіях тощо. У аутсорсера працюють фахівці з різними спеціалізаціями, відповідно проблема у будь-якій галузі ІТ буде вирішена колегіально, швидко та якісно.
5. Відсутність необхідності розширення штату компанії у галузі, в якій працює аутсорсер.
6. Аутсорсер має достатню кількість кадрових ресурсів для повного забезпечення Ваших вимог та потреб.
7. Скорочення поточних видатків, пов'язаних з функцією, яку виконує аутсорсер.
8. У компанії відпадає потреба організовувати окремі робочі місця для сфери ІТ, таким чином вона економить як на фізичних аксесуарах робочих місць ІТ-фахівця (стіл, комп'ютер, канцтовари тощо) так і на фонді оплати

праці (відпадає потреба у відрахуваннях з фонду оплати праці ІТ-фахівця). Компанія економить на навчанні працівників, інформаційній підтримці та інших поточних видатках [16, с.284].

Отже, ІТ-аутсорсинг дозволяє компанії-замовнику зекономити видатки та значно знизити трудомісткість та витрати на експлуатацію ІТ-систем, сконцентрувавши всі ресурси на основні бізнес-процеси не відволікаючись на допоміжні. Основою міжнародної діяльності компанії ТОВ «НВ Support Services» є надання комплексу послуг з міжнародного аутсорсингу за наступними видами (рис. 2.4).

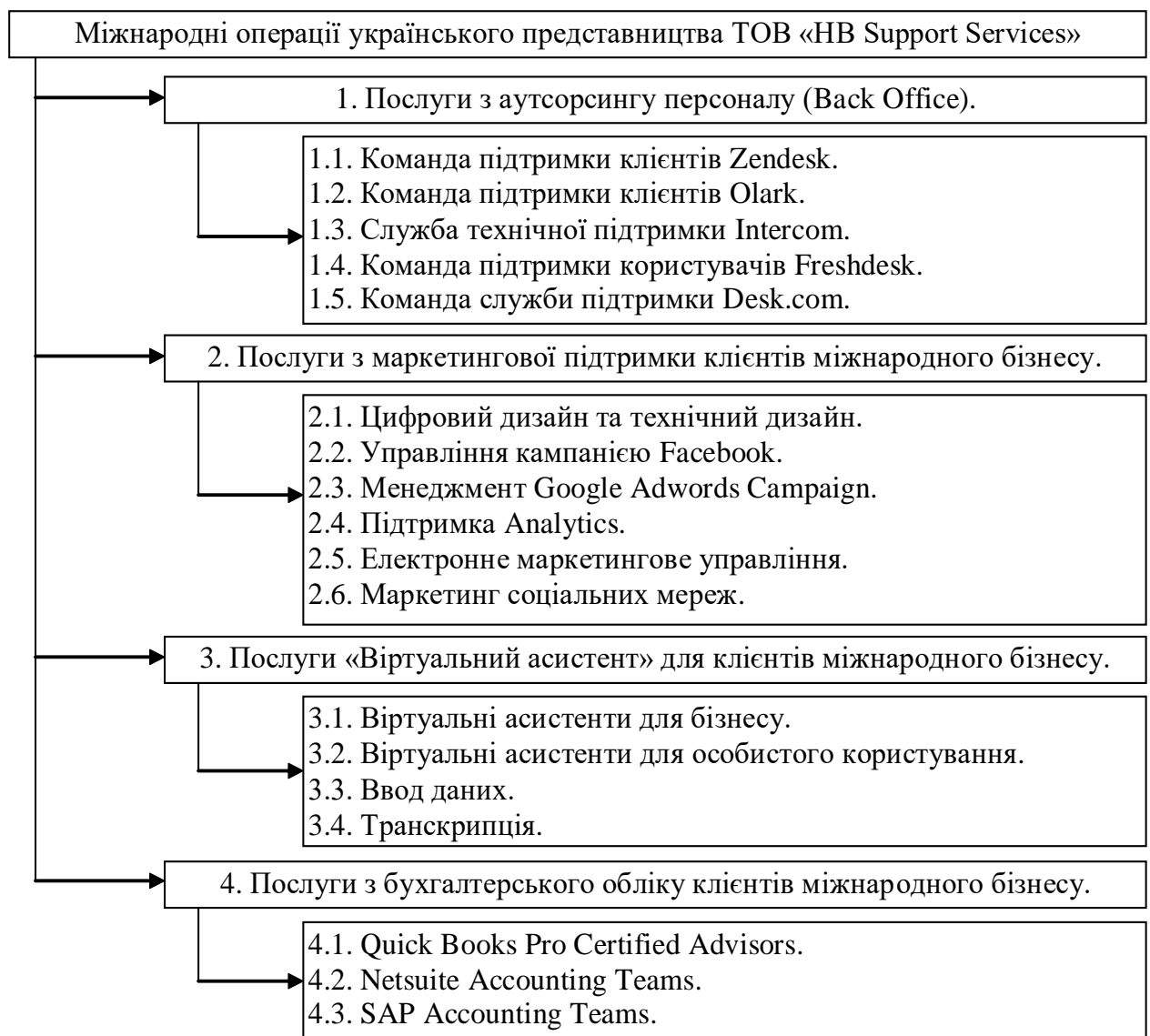


Рис. 2.4. Міжнародні операції українського представництва компанії  
ТОВ «НВ Support Services»

*Джерело: складено автором*

Розглянемо міжнародні операції українського представництва компанії ТОВ «HB Support Services» більш детально.

#### 1. Послуги з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу.

Компанія ТОВ «HB Support Services» співпрацює з провідними міжнародними компаніями, надаючи послуги з формування професійної команди підтримки клієнтів із спеціальними членами команди, які добре підходять для бізнесу даного підприємства.

Фахівці ТОВ «HB Support Services» допомагають компанії-замовнику знайти правильних членів команди, які стануть продовженням команди. Кінцевий результат такої роботи полягає в тому, що фахівці ТОВ «HB Support Services» розробляють спільну культуру, яка дуже інтегрована в робочий процес команди компанії-замовника.

З метою надання послуг з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу, компанією ТОВ «HB Support Services» розроблено наступні рішення:

1.1. Команда підтримки клієнтів Zendesk – компанія допомагає встановити та використовувати Zendesk, як платформу підтримки клієнтів компанії-замовника. Спеціалісти ТОВ «HB Support Services» будують команду представників служби підтримки клієнтів, які стануть користувачами платформи Zendesk.

1.2. Команда підтримки клієнтів Olark - компанія дає можливість зробити клієнтів задоволеними з командою представників служби підтримки клієнтів, які залучають своїх клієнтів і допомагають їм отримати досвід роботи з компанією-замовником. Фахівці ТОВ «HB Support Services» створюють команди підтримки на платформі Olark.

1.3. Служба технічної підтримки Intercom - компанія допомагає встановити та використовувати Intercom, як дієвий інструмент, який допомагає залучити та утримувати своїх клієнтів до надійної команди підтримки клієнтів у прямому ефірі чату, який завжди працює. За допомогою цієї платформи клієнти компанії-замовника зможуть зв'язуватись з її менеджерами цілодобово, а фахівці ТОВ «HB Support Services» роблять усе можливе, щоб цей зв'язок був

безперервним.

1.4. Команда підтримки користувачів Freshdesk - компанія допомагає стати одним із 80 000 клієнтів Freshdesk. Фахівці допомагають менеджерам компанії-замовника надавати винятковий сервіс із зацікавленими представниками служби підтримки. Це дозволяє:

- швидко та якісно працювати за допомогою служби підтримки, яка відповідає потребам компанії-замовника;
- бути в курсі запитів незалежно від того, як клієнти вирішують зв'язатися з компанією-замовником;
- підвищити продуктивність та взаємодію із зацікавленими представниками служби підтримки клієнтів.

1.5. Команда служби підтримки Desk.com - завдяки спеціалізованим представникам служби підтримки фахівці ТОВ «НВ Support Services» допомагають компанії-замовнику максимально використовувати Desk.com, щоб її менеджери могли обслуговувати клієнтів та ефективно розширювати свій бізнес.

Загальні умови надання послуг з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу, компанією ТОВ «НВ Support Services» представлено в табл. 2.6.

Отже, вартість послуг з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу компанією ТОВ «НВ Support Services» визначається в залежності від типу проекту, який реалізується в компанії:

- новий проект «запускається» у розробку для нових клієнтів і полягає у необхідності повноцінної та комплексної розробки системи аутсорсингових послуг. Формується команда фахівців (проектна група), яка детально вивчає специфіку бізнес-процесів клієнта, розробляє програмні продукти для постійного супроводження і підтримки діяльності клієнта. Це, зазвичай, тривалий та трудомісткий процес, який потребує багато часу, інтелектуальних зусиль членів проектної групи, а також встановлення нового ІТ-обладнання. Тому вартість таких послуг становить 67839 дол. США;

**Загальні умови надання послуг з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу, компанією ТОВ «НВ Support Services»**

Проект	Новий проект обслуговування	Додаткова програма обслуговування
Вартість послуг	5653 дол. / міс. 67839 дол. / рік	2200 дол. / міс. 26400 дол. / рік
Структура послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зарплата для менеджера обслуговування: 44671 дол. США;</li> <li>- менеджер з обслуговування (загальна вартість): 9000 доларів США;</li> <li>- накладні витрати: податок на заробітну плату, нерухомість, пільги: 11168 доларів США;</li> <li>- комп'ютер + телефон + ІТ-підтримка: 1500 доларів США;</li> <li>- рекрутинг / витрати на найм: 1500 доларів США</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управлінська команда;</li> <li>- послуги;</li> <li>- комп'ютери, телефон, інтернет;</li> <li>- інфраструктура;</li> <li>- 61% економії коштів.</li> </ul>
Вимоги та обов'язки для представника служби обслуговування клієнтів	Оформляє замовлення, готує кореспонденцію та виконує замовлення клієнта, забезпечуючи задоволення клієнтів. Потрібно мати диплом середньої школи або еквівалент і щонайменше п'ять років досвіду в галузі або в суміжних областях. Знайомий з різними поняттями, практикою та процедурами в цій області. Виконання різноманітних складних завдань. Як правило, звітує керівнику або менеджеру. Потребується достатній ступінь творчості.	

*Джерело: складено автором*

- додаткова програма обслуговування розрахована на постійних клієнтів, які тривалий час обслуговуються спеціалістами компанії ТОВ «НВ Support Services». Для таких проектів потребується значно менше ресурсів (трудових, фінансових, просторових), оскільки основні програмні продукти вже розроблені та функціонують. Відповідно, вартість таких послуг становить вже 2640 дол. США.

У формуванні вартості інших аутсорсингових послуг, які будуть описані нижче використовується аналогічний підхід до їх встановлення.

## 2. Послуги з маркетингової підтримки клієнтів міжнародного бізнесу.

Програмне забезпечення допомагає краще та ефективніше працювати на робочому місці, але все-таки міжнародним компаніям потрібні працівники для



управління програмним забезпеченням. Багато маркетингових завдань є адміністративними за своїм характером, і потребують багато часу для їх виконання.

Члени команди ТОВ «HB Support Services» можуть працювати разом з командою компанії-замовника для виконання її маркетингових програм. Це звільняє час, щоб вони могли зосередитися на більш високих цілях та стратегії, надаючи їм у допомогу професіоналів з маркетингу, які допоможуть зробити більше роботи протягом дня для менеджерів компанії-замовника.

Члени маркетингової групи ТОВ «HB Support Services» допомагають створювати та керувати рекламними кампаніями в Adwords, в програмі «Facebook» і в DSP. ТОВ «HB Support Services» допомагає створювати та просувати маркетингові кампанії фірми-замовника. Фахівці ТОВ «HB Support Services» створюють захист, встановлюють та тестують пікселі конверсій тощо.

З метою надання послуг з маркетингової підтримки клієнтів міжнародного бізнесу, компанією ТОВ «HB Support Services» розроблено наступні рішення:

2.1. Цифровий дизайн та технічний дизайн. Компанія ТОВ «HB Support Services» допомагає побудувати веб-сайт для компанії-замовника. Також надаються послуги з його проектування, створення цільових сторінок чи шаблонів маркетингу електронною поштою або створення графічних об'яв. Це надає можливість:

- надати повну прозорість та повсякденне спілкування з членами команди компанії-замовника;
- встановлювати прямий зворотний зв'язок в режимі реального часу;
- використовувати доступні тарифи від 2100 доларів США на місяць за повний робочий день.

2.2. Управління кампанією Facebook. Керування кількома платними рекламними кампаніями Facebook - це робота на повний робочий день, і відповідно, щоденне надходження звітів. Команда ТОВ «HB Support Services» бере на себе обов'язки з розробки маркетингових кампаній в Т Facebook, що значно економить час для менеджерів компанії-замовника.

2.3. Менеджмент Google Adwords Campaign. Щоб ефективно керувати кампаніями AdWords, потрібна тверда стратегія та час для контролю та керування компанією-замовником, щоб вони виконувалися так, як це потрібно. Помічники допоміжного маркетингу ТОВ «НВ Support Services» допомагають менеджерам компанії-замовника зосередитися на тому, що є найважливішим у цій сфері.

2.4. Підтримка Analytics - генерація звітів та керування ними. Надходження значного обсягу аналітики з різних інформаційних панелей вимагає часу. Фахівці ТОВ «НВ Support Services» допомагають створювати та керувати інформаційними панелями, щоб менеджери компанії-замовника могли зосередитися на більш стратегічних цілях. Вони готують спеціальні звіти для різних цільових аудиторій.

2.5. Електронне маркетингове управління. Для деяких, управління кампаніями з маркетингу електронної пошти ускладнюється, коли менеджери намагаються запустити багатомасштабні тести. Фахівці ТОВ «НВ Support Services» координують, впроваджують та керують програмами маркетингу електронної пошти компанії-замовника. Вони використовують будь-який ESP або програмне забезпечення, яке використовують в клімпаніїзамовнику, щоб їх дані були в одному місці.

2.6. Маркетинг соціальних мереж. Фахівці ТОВ «НВ Support Services» допомагають управляти та працювати з соціальними мережами компанії-замовника, а саме:

- створюють та керують календарем соціальних мереж;
- допомагають підтримувати профіль соціальних мереж актуальним та релевантним;
- спостерігають за конкурентами компанії-замовника.

Загальні умови надання послуг з маркетингової підтримки клієнтів міжнародного бізнесу, компанією ТОВ «НВ Support Services» представлено в табл. 2.7.

**Загальні умови надання послуг з маркетингової підтримки клієнтів  
міжнародного бізнесу, компанією ТОВ «HB Support Services»**

Проект	Новий проект обслуговування	Додаткова програма обслуговування
Вартість послуг	6810 дол. / міс. 81718 дол. / рік	2100 дол. / міс. 25200 дол. / рік
Структура послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зарплата для аналітика соціальних мереж: \$ 58974;</li> <li>- менеджер для працівників (загальна вартість): 5000 доларів США;</li> <li>- накладні витрати: Податок на заробітну плату, нерухомість, виплати: 14 744 дол. США;</li> <li>- Комп'ютер + телефон + ІТ-підтримка: 1500 доларів США;</li> <li>- Рекрутинг / Витрати на найм: 1500 доларів США</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управлінська команда;</li> <li>- послуги ;</li> <li>- комп'ютери, телефон, Інтернет;</li> <li>- інфраструктура;</li> <li>- 69% економії коштів.</li> </ul>
Вимоги та обов'язки для аналітика соціальних медіа	Збирає та аналізує дані, пов'язані з маркетинговими кампаніями в соціальних мережах. Допомогає організаціям у визначенні відповідних каналів соціальних медіа для своїх конкретних бізнес-потреб та розробці кампаній для цільової аудиторії. Відстежує ефективність різних ініціатив соціальних мереж та розробляє /	
	впроваджує зміни для покращення бізнес-результатів. Вимагає ступінь бакалавра в галузі спеціальності та 2-4 роки досвіду в галузі або в суміжній області. Знайомий із стандартними концепціями, практиками та процедурами в певній галузі. Працює під загальним наглядом. Як правило, звітує керівнику або менеджеру.	

*Джерело: складено автором*

### 3. Послуги «Віртуальний асистент» для клієнтів міжнародного бізнесу.

Дослідження показують, що 9 з 10 менеджерів регулярно витрачають час на адміністрування. У середньому адміністративні завдання тривають 2 дні кожного тижня, а 20% менеджерів витрачають 3 дні або більше. Цей результат був зафіксований у різних галузях промисловості та робочих функціях як у США, так і у Великобританії.

Якщо розглядати цей факт в контексті, 2 дні на тиждень, то це порівнюється до:

- 2000 працівників або 4 млн. годин на рік для великої корпорації з 5000 менеджерами;

- 575 мільярдів доларів США витрачається на адміністративні завдання в США - 3,3% ВВП.

Величина адміністративних витрат є вражаючою: 575 мільярдів доларів на рік приблизно дорівнює сумарному річному прибутку 50 найбільших державних компаній Америки. Виникає питання, як допомогти менеджерам заощадити свій час, щоб вони могли зосередитися на більш високих цілях.

З метою надання даного виду аутсорсингових послуг для клієнтів міжнародного бізнесу, компанією ТОВ «НВ Support Services» розроблено наступні рішення:

3.1. Віртуальні асистенти для бізнесу. Віртуальні асистенти ТОВ «НВ Support Services» є виключними членами команди менеджерів компанії-замовника, які є доступними у будь-який час, коли вони працюють, щоб більше працювати протягом дня.

3.2. Віртуальні асистенти для особистого користування. Робочий і особистий баланс реалізується за допомогою віртуального помічника НВ Support Services. Компанія допомагає у вирішенні тих завдань особистого характеру, які управлінець самостійно не може виконати на протязі робочого дня.

3.3. Ввод даних. Віртуальні асистенти ТОВ «НВ Support Services» також можуть допомогти менеджерам у таких проектах, як дослідження та введення даних, щоб допомогти їм досягти більшого рівня якості за доступною ціною.

3.4. Транскрипція. Стандартна 3-х крокова процедура транскрипції допомагає менеджерам компанії-замовника вирішити усі транскрипційні потребами. Фахівці ТОВ «НВ Support Services» допомагають приймати аудіо-чи відеофайли та перетворити їх у текст, і також перекласти ці файли на інші мови.

Загальні умови надання послуг «Віртуальний асистент» для клієнтів міжнародного бізнесу компанією ТОВ «НВ Support Services» представлено в табл. 2.8.

**Загальні умови надання послуг «Віртуальний асистент» для клієнтів  
міжнародного бізнесу компанією TOB «HB Support Services»**

Проект	Новий проект обслуговування	Додаткова програма обслуговування
Вартість послуг	4710 дол. / міс. 56531 дол. / рік	1800 дол. / міс. 21600 дол. / рік
Структура послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зарплата для адміністративного асистента I: 38 825 дол США;</li> <li>- менеджер для працівників (загальна вартість): 5000 доларів США;</li> <li>- накладні витрати: Податок на заробітну плату, нерухомість, пільги: 9706 доларів США;</li> <li>- комп'ютер + телефон + ІТ-підтримка: 1500 доларів США;</li> <li>- рекрутинг / Витрати на найм: 1500 доларів США</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управлінська команда;</li> <li>- послуги;</li> <li>- комп'ютери, телефон, Інтернет;</li> <li>- інфраструктура;</li> <li>- 55% економії коштів.</li> </ul>
Обов'язки адміністративного помічника	<p>Виконує різні адміністративні функції. Формує призначення, дає інформацію абонентам, а також приймає диктовку. Складає примітки, передає нотатки та проводить дослідження та створює презентації. Створює звіти, обробляє кілька проектів, а також готує та контролює рахунки-фактури та звіти про витрати. Може допомогти у складанні та розвитку річного бюджету. Потрібен диплом вищої школи з 0-2 річним досвідом роботи в галузі або в суміжній області. Використовуйте інструкції та попередньо встановлені інструкції для виконання функцій роботи. Працює під безпосереднім наглядом. Як правило, звітує керівнику або менеджеру.</p>	

*Джерело: складено автором*

#### 4. Послуги з бухгалтерського обліку клієнтів міжнародного бізнесу.

У системі міжнародних операцій з аутсорсингу TOB «HB Support Services» створюють команду експертів із бухгалтерського обліку, які допомагають бухгалтерам компанії-замовника заощадити їх час на облікові процедури в інформаційних системах.

З метою надання даного виду аутсорсингових послуг для клієнтів міжнародного бізнесу, компанією TOB «HB Support Services» розроблено наступні рішення:

##### 4.1. Quick Books Pro Certified Advisors. Якщо в компанії потрібна команда

Quickbooks Pro Certified Advisors, то фахівці ТОВ «НВ Support Services» допомагають бухгалтерам отримати статус сертифікованого радника Quickbook Pro.

4.2. Netsuite Accounting Teams. Підтримка бухгалтерського обліку з Netsuite - це те, що може полегшити роботу бухгалтера. Фахівці ТОВ «НВ Support Services» дають можливість отримати максимальну користь від власної платформи Netsuite ERP.

4.3. SAP Accounting Teams. ТОВ «НВ Support Services» допомагає оптимізувати та автоматизувати фінансування, контроль та управління активами компанії-замовника. Фахівці ТОВ «НВ Support Services» керують та підтримують SAP - це дозволяє підтримувати критичні бізнес-процеси для важливих корпоративних функцій. До цих послуг відноситься:

- надання міжнародної підтримки компаніям, що мають багатонаціональні адреси;
- підтримка загального управління банком шляхом розрахунку, оцінки та аналізу фінансових продуктів;
- допомога в управлінні будь-якими аспектами компанії-замовника - від відносин з клієнтами до фінансових та операцій.

Загальні умови надання послуг з бухгалтерського обліку клієнтів міжнародного бізнесу компанією ТОВ «НВ Support Services» представлено в табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Загальні умови надання послуг з бухгалтерського обліку клієнтів  
міжнародного бізнесу компанією ТОВ «НВ Support Services»**

Проект	Новий проект обслуговування	Додаткова програма обслуговування
Вартість послуг	5629 дол. / міс. 67548 дол. / рік	2100 дол. / міс. 25200 дол. / рік
Структура послуг	- зарплата для КСВ III: 47 638 доларів США; - менеджер з КСВ (загальна вартість): 5000 доларів США; - накладні витрати: Податок на заробітну плату, нерухомість,	- управлінська команда; - послуги; - комп'ютери, телефон, Інтернет; - інфраструктура; - 63% економії коштів.

		пільги: 11 910 доларів США; - комп'ютер + телефон + ІТ-підтримка: 1500 доларів США; - рекрутинг / Витрати на найм: 1500 доларів США	
Вимоги та обов'язки бухгалтера	для	Виконує поточні бухгалтерські операції, такі як ведення головного бухгалтерського обліку, підготовка різної бухгалтерської звітності та фінансових звітів, а також веде облік кредиторської або дебіторської заборгованості. Потрібен диплом вищої школи або його еквівалент та принаймні 5 років відповідного досвіду. Знайомий з різними поняттями, практикою та процедурами в своїй області. Виконання різних завдань. Може вести і керувати роботою інших. Як правило, звітує керівнику або менеджеру.	

*Джерело: складено автором*

Дослідження показали, що компанія ТОВ «НВ Support Services» є сучасним та інноваційним підприємством у сфері надання послуг міжнародним компаніям у сфері аутсорсингу. ТОВ «НВ Support Services» здійснює міжнародну діяльність з дотриманням принципів соціальної відповідальності перед клієнтами та ведення чесної конкурентної боротьби на глобальному ринку ІТ-послуг.

### **2.3. Діагностика системи управління та ефективності міжнародних операцій підприємства**

Компанія ТОВ «НВ Support Services» досить активно розвивається на міжнародному ринку та намагається обслуговувати клієнтів в усіх географічних сегментах міжнародних аутсорсингових послуг. У відповідності до цього ТОВ «НВ Support Services» обрала стратегію географічної експансії міжнародних операцій, що супроводжується еволюцією організаційних структур управління міжнародними операціями. Зміни в організаційній структурі, спричинені географічною експансією, відповідають завданням досягнення ефективного менеджменту відокремлених підрозділів ТОВ «НВ Support Services» у різних країнах.

Одним із головних етапів такої еволюції є визначення функцій, які централізовано координуються на рівні материнської компанії (головного офісу) ТОВ «HB Support Services».

Найважливіша функція головного офісу міжнародної компанії ТОВ «HB Support Services» - управління грошовими потоками, яке передбачає використання переваг, наданих законодавством у певній країні для мінімізації податків, хеджування від валютних ризиків, доступу до унікальних чи дешевих трудових ресурсів. Через головний офіс ТОВ «HB Support Services» координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат. Результати таких робіт у майбутньому можуть бути використані для розширення міжнародної діяльності та виходу на ринок з новими ІТ-послугами.

У різних географічних регіонах функції підрозділів визначаються, виходячи, по-перше, із видів міжнародних операцій, якими вони повинні управляти, по-друге, з існуючих потреб координації роботи регіональних підрозділів з філіями компанії в інших країнах.

Функції регіональних підрозділів ТОВ «HB Support Services» формуються також під впливом особливостей ринку та специфічних завдань, з якими може стикатися компанія на певному національному ринку. Традиції та існуючі регулятивні норми приймаючих країн безпосередньо визначають функції регіональних підрозділів ТОВ «HB Support Services».

Загальну схему регіональної структури управління міжнародними операціями ТОВ «HB Support Services» зображено на рис. 2.5.

Отже, для існуючої структури характерним є поєднання централізованого стратегічного планування у верхніх ешелонах управління та децентралізованої діяльності відділень, на рівні яких здійснюється оперативне управління і які відповідають за прибутки. У зв'язку з перенесенням відповідальності за прибуток на рівень відділень вони стали розглядатися як «центри прибутку», які активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності міжнародних операцій ТОВ «HB Support Services».



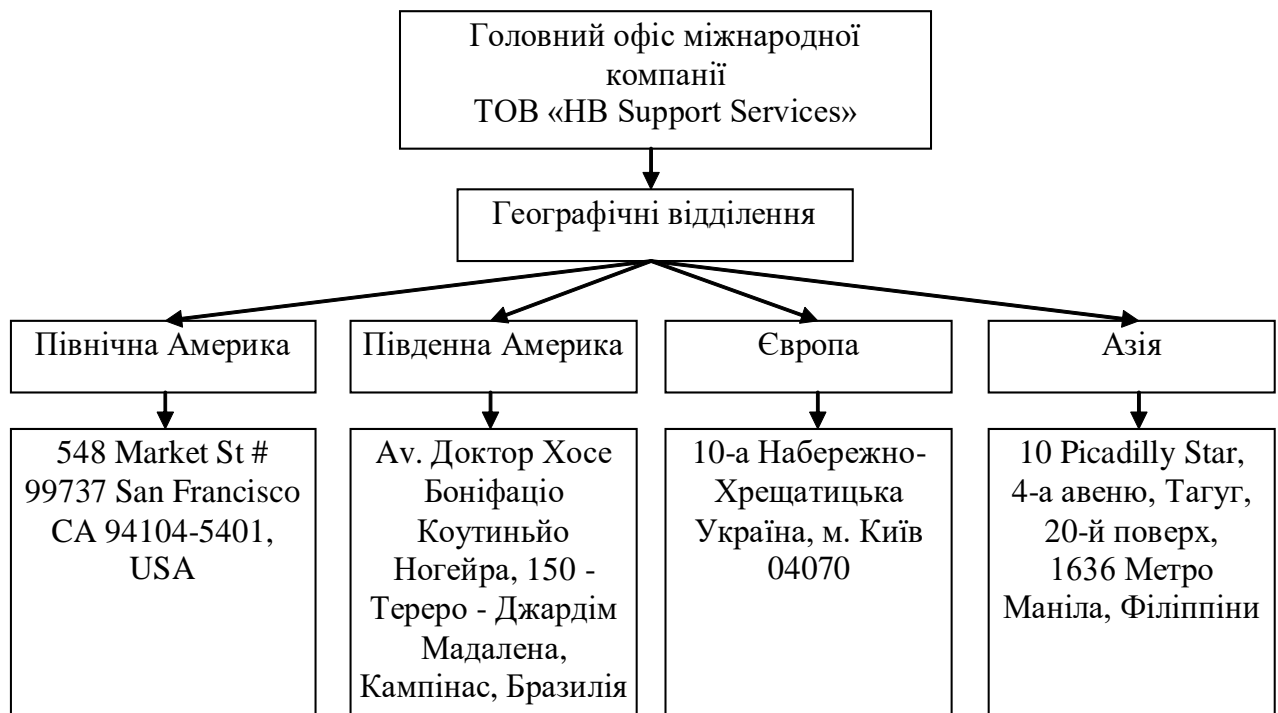


Рис. 2.5. Загальна схема регіональної структури управління міжнародними операціями TOB «HB Support Services»

*Джерело: складено автором*

Основою системи управління наданням міжнародних ІТ-послуг є сформована внутрішня управлінська система комунікацій. Структура компанії TOB «HB Support Services» плоска, всі співробітники рівні між собою і добровільно групуються за інтересами. Виживають ті проекти, які залучають більше співробітників.

У TOB «HB Support Services» кожен співробітник приймає рішення за себе, над яким проектом йому працювати. Розробники починають свої проекти і конкурують один з одним, переманюючи колег на свою сторону.

Кожен співробітник може об'єктивно подумати, до якого проекту приєднатися. Керівництво компанії повністю довіряє своїм співробітникам у виборі проектів і не втручається в процес. При цьому доходи кожного залежать від успішності компанії, а значна частина прибутку від міжнародних операцій TOB «HB Support Services» спрямовується на виплати персоналу.

Дохід, який є одним з основних фінансових показників і результатом міжнародних операцій з продажу ІТ-послуг TOB «HB Support Services»,

забезпечує потребу в коштах не тільки самого підприємства, але і держави в цілому. Тому, для успішного ведення господарської діяльності підприємства фінансовий відділ в умовах ринку повинен здійснювати планування доходу. За допомогою даних фінансової звітності підприємства проведемо аналіз доходів в розрізі видів міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка доходів від здійснення міжнародних операцій  
ТОВ «НВ Support Services», тис.грн.**

Показник	Рік			2017 р. до 2015 р.	
	2015	2016	2017	+, –	%
Обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу	21648	24852	49104	27456	126,83
Маркетингова підтримка клієнтів міжнародного бізнесу	5296	6648	8464	3168	59,82
Послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу	11136	12392	8656	-2480	-22,27
Послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу	2832	1696	3900	1068	37,71
Разом	40912	45588	70124	29212	71,40

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз показав, що головними напрямками міжнародної діяльності підприємства ТОВ «НВ Support Services» є обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу. У 2017 році від надання цих послуг підприємство отримало 49104 тис.грн. доходу, що на 27456 тис.грн., або на 126,83 % більше, ніж у 2015 році.

Прибуток від здійснення міжнародних операцій – це той показник, який дає можливість оцінити результативність здійснення господарської діяльності підприємства ТОВ «НВ Support Services» на міжнародному ринку ІТ-послуг. Аналіз обсягів чистого прибутку від здійснення міжнародних операцій ТОВ «НВ Support Services» представлено в табл. 2.11.

**Динаміка прибутку здійснення міжнародних операцій****ТОВ «HB Support Services», тис.грн.**

Показник	Рік			2017 р. до 2015 р.	
	2015	2016	2017	+, –	%
Обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу	1248	448	3336	2088	167,31
Маркетингова підтримка клієнтів міжнародного бізнесу	1068	760	1324	256	23,97
Послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу	492	380	1960	1468	298,37
Послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу	596	484	1056	460	77,18
Разом	3404	2072	7676	4272	125,50

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз показав, що в цілому компанія ТОВ «HB Support Services» у 2017 році отримало прибутку від міжнародних операцій в обсязі 7676 тис.грн., що на 4272 тис.грн., або на 125,50 % більше, ніж у 2015 році.

Найбільш прибутковою є міжнародна діяльність з обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу – 3336 тис.грн., а найменш прибутковою - послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу – 1056 тис.грн.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність міжнародних операцій за видами аутсорсингових послуг ТОВ «HB Support Services» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка рентабельності здійснення міжнародних операцій****ТОВ «HB Support Services», тис.грн.**

Показник	Роки			2017 р. до 2015 р.
	2015	2016	2017	
Обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу	5,76	1,80	6,79	1,03
Маркетингова підтримка клієнтів міжнародного бізнесу	20,17	11,43	15,64	-4,52
Послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу	4,42	3,07	22,64	18,23
Послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу	20,90	28,54	26,97	6,07
Разом	8,31	4,55	10,94	2,63

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз показав, що найбільш рентабельними є послуги віртуальних асистентів для клієнтів міжнародного бізнесу – 22,64 % у 2017 році, та послуги з бухгалтерського обліку для клієнтів міжнародного бізнесу – 26,97 %. Водночас, відбулося скорочення ефективності надання послуг з маркетингової підтримки клієнтів міжнародного бізнесу на 4,52 %. В цілому міжнародна діяльність ТОВ «HB Support Services» є рентабельною, оскільки у 2016 році відбулося загальне її збільшення на 2,63 пункти, що склало 10,94 %.

Особливо важливою областю управління міжнародними операціями ТОВ «HB Support Services» є організація інформаційного забезпечення системи управління наданням послуг, яке полягає в зборі та переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і їх успішної реалізації. Будь-які прийняті рішення вимагають обробки великих масивів інформації; компетентність керівника залежить не стільки від минулого досвіду, скільки від володіння достатньою кількістю інформації про швидко мінливу ситуацію і вміння нею скористатися.

На підприємстві ТОВ «HB Support Services» в комп'ютерному вигляді накопичується і зберігається інформація про міжнародні проекти, що виконуються даним підприємством; про клієнтів, ринок і т.д. У таких базах даних можуть бути записані будь-які інформаційні масиви, і за аналогією бази даних можна вважати електронними бібліотеками. Такі електронні бібліотеки забезпечують абсолютно нові інформаційні можливості: можливості вибирати факти і фрагменти тексту, а не книги (журнали) цілком.

Важливим інформаційним ресурсом компанії ТОВ «HB Support Services» є офіційний сайт, який слід вважати важливим елементом комунікацій з міжнародними клієнтами.

На сайті компанії ТОВ «HB Support Services» міститься вся інформація про завершені міжнародні проекти, інформаційні продукти підприємства, умови надання послуг. При цьому, потенційний клієнт може зробити замовлення безпосередньо на сайті компанії, що значно спрощує процес прийому замовлення, обробки вхідної інформації фахівцями.

Можна зробити висновок, що система управління міжнародними операціями на підприємстві є достатньо ефективною. В основі такої системи покладено розроблену модель маркетингового управління збутом аутсорсингових послуг.

#### **2.4. Світовий ринок послуг IT-аутсорсингу та місце на ньому ТОВ «НВ Support Services»**

На сьогодні інформаційні технології (ІТ) вважаються головним фактором світового розвитку та основою конкурентоспроможності більшості розвинутих країн. Міжнародний ІТ-ринок динамічно зростає, надаючи можливість країнам, що розвиваються зайняти свою нішу та включитися до світового господарства.

Одним з найперспективніших і динамічних сегментів ринку інформаційних технологій є ринок ІТ-послуг, головною формою прояву якого є ІТ-аутсорсинг. Аутсорсинг – це послуга, що передбачає делегування сторонньому підрядчику (як правило спеціалізованій установі – аутсорсинговій компанії-провайдеру) певних функцій або частин бізнесу-процесу компанії.

Таким чином, ІТ-аутсорсинг – це різновид послуг, що передбачає передачу замовником власних функцій по підтримці інформаційних систем спеціалізованій ІТ-компанії. Розглядаючи ІТ-аутсорсинг, спершу слід взяти до уваги загальну структуру ринку послуг аутсорсингу. Умовно, на міжнародному ринку аутсорсингу можна виділити два сегменти [81]:

1. Послуги з обробки інформації – ІТ-аутсорсинг (IT-outsourcing).
2. Аутсорсинг бізнес-процесів (BPO – Business process outsourcing)

На сьогодні більшим сегментом є перший, що включає такі види діяльності як програмування, call-центри, Internet-послуги, тощо. Однак, за прогнозами сегмент аутсорсинга бізнес-процесів, що включає в себе різноманітні адміністративні завдання, буде зростати майже втричі швидше, ніж сегмент послуг з обробки інформації. З урахуванням того, що ТОВ «НВ Support Services» здійснює міжнародну діяльність саме в сегменті аутсорсингу бізнес-

процесів, можна стверджувати, існують значні перспективи розвитку компанії на цьому ринку.

Середньорічні темпи зростання ВРО-аутсорсингу складають 6,3%, ІТ-аутсорсингу – 5,9%. Високий попит на послуги аутсорсингу в сфері високих технологій та НДДКР обумовлює поступову трансформацію аутсорсингу бізнес-процесів в аутсорсинг управління знаннями (Knowledge Process Outsourcing, КРО), поняття, яке включає в себе комплекс наукомістких високотехнологічних послуг. Аутсорсинг управління знаннями передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися, в тому числі для підтримки прийняття рішень. Він спрямований на створення високої доданої вартості за допомогою залучення більш кваліфікованих фахівців, що володіють глибокими знаннями в предметній області і досвідом [66].

На думку аналітиків, аутсорсинг управління знаннями є продовженням аутсорсингу бізнес-процесів. Однак результатом КРО на відміну від ВРО-аутсорсингу виступає виробництво продукції з високою доданою вартістю або надання високотехнологічних послуг (A Balanced View of an Emerging Market).

Основними галузями, для яких характерне широке застосування аутсорсингу високотехнологічних послуг, виступають фармацевтична і напівпровідникова промисловість.

Світовий ринок аутсорсингу високотехнологічних наукомістких послуг – це глобальна система взаємопов'язаних і взаємодіючих суб'єктів господарювання, які здійснюють міжнародні операції купівлі-продажу, які мають, як правило, довгостроковий характер, предметом яких виступають інтелектуальні послуги, адаптовані до потреб конкретного клієнта.

Основними тенденціями розвитку міжнародних операцій з аутсорсингу на сучасному етапі є [76, с.225]:

- реалізація політики стимулювання аутсорсингу в країнах, що розвиваються, і не протидія йому в розвинених;

- відновлення докризових темпів зростання;
- розширення географічних масштабів;
- поширення нових технологій, в тому числі «хмарних» рішень;
- «Рітейлізація» ринку;
- розвиток інноваційної діяльності.

На ранніх етапах становлення і розвитку аутсорсингових відносин уряди розвинених країн оцінювали міжнародний аутсорсинг як односторонньо спрямований процес, при якому вигоди отримувала тільки приймаюча країна. У зв'язку з цим реалізовувався ряд заходів, спрямованих на створення певних законодавчих бар'єрів для здійснення компаніями офшорингу і міжнародного аутсорсингу (наприклад, прийняття деякими штатами США законів, що обмежують передачу державними установами бек-офісних операцій та ІТ-рішень на аутсорсинг за межі США). Зміна характеру аутсорсингу, його еволюція від простих виробничих функцій до наукомістких високотехнологічних послуг обумовлює перегляд зазначеної позиції. Співпраця компаній різних країн в області НДДКР, сфері захисту прав інтелектуальної власності, маркетингових досліджень та фінансової аналітики дозволяє компенсувати нестачу власних фахівців, заощадити кошти і час, а також спрямувати вивільнені фінансові та трудові ресурси в більш високотехнологічні галузі і забезпечити довгострокове економічне зростання [83].

За даними Sign Up for Free Basic Account, світовий ринок аутсорсингу протягом 2006 – 2016 рр. поступово зростав, а у 2017 р. зменшився на 16,2 млрд дол., або на 16,35 % (порівняно з 2016 р). Основною причиною зниження вартості ринку було збільшення контрактів з одночасним зменшенням їх вартості. Динаміку розвитку ринку аутсорсингу наведено на рис. 2.6.

ISG Information Services Group надає щорічно статистику кількості і вартості аутсорсингових контрактів у світі (враховуються контракти, річна вартість яких не менше 5 млн дол. США). У 2017 р. загальна кількість контрактів становила 1155 контрактів, що на 2 % більше до попереднього року.

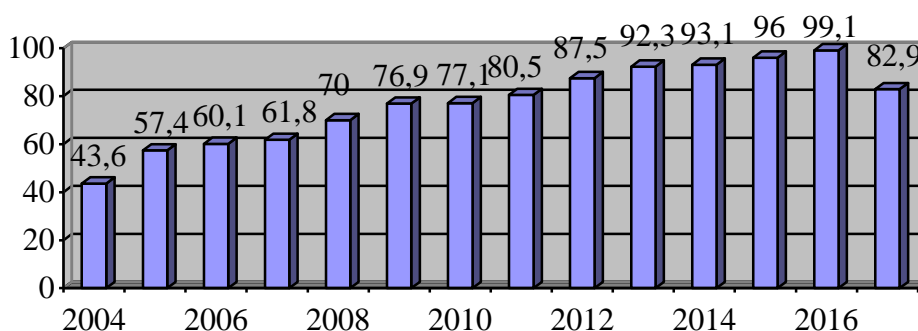


Рис. 2.6. Динаміка розвитку світового ринку аутсорсингу  
за 2004-2017 рр., млрд.дол.

*Джерело: складено автором на основі джерела [9]*

Що ж до вартості цих контрактів, то у 2017 р. вона зменшилась на 18 % і становила 18,7 млрд дол. США. Статистика свідчить, що 69,09 % припало на нові контракти, а 30,91 % – на реструктуровані. Кількість нових контрактів у 2017 р. зменшилась на 5 % і становила 798, а вартість зменшилась на 27 % до 11,2 млрд дол. США порівняно з 2012 р. Кількість реструктурованих контрактів зросла на 22 % і становила 357, а їх вартість зменшилась на 2 % до 7,5 млрд дол. США [9].

У 2017 р. найбільша частка припала на контракти у сфері ІТ-аутсорсингу – 68,40 %, а на аутсорсинг бізнес-процесів – 31,6 %. Кількість контрактів ІТ-аутсорсингу зросла на 8 %, а бізнес-процесів зменшилась на 9 %. Що ж до вартості контрактів, то вони зменшились для обох видів: ІТ-аутсорсингу на 8 % до 13,5 млрд дол. США, а бізнес-процесів – на 37 % до 5,2 млрд дол. США.

Вплив світової фінансово-економічної кризи на глобальний ринок аутсорсингу не може розглядатися однозначно. Незважаючи на деяке зниження темпів зростання ринку аутсорсингу (на 2-3%), компанії в умовах кризи продовжували шукати шляхи скорочення витрат, в тому числі використовуючи стратегію аутсорсингу. За прогнозами аналітиків Міжнародної асоціації професіоналів у сфері аутсорсингу, посткризове відновлення економік спричинить повернення на ринок поряд з великими компаніями невеликих компаній (малих і середніх підприємств), що пред'являють попит на послуги



аутсорсингу. Відповідно збільшиться число контрактів і їх вартість.

Основні види послуг аутсорсингу управління знаннями, як одного з найбільш перспективних напрямів даного виду міжнародних операцій представлено на рис. 2.7.

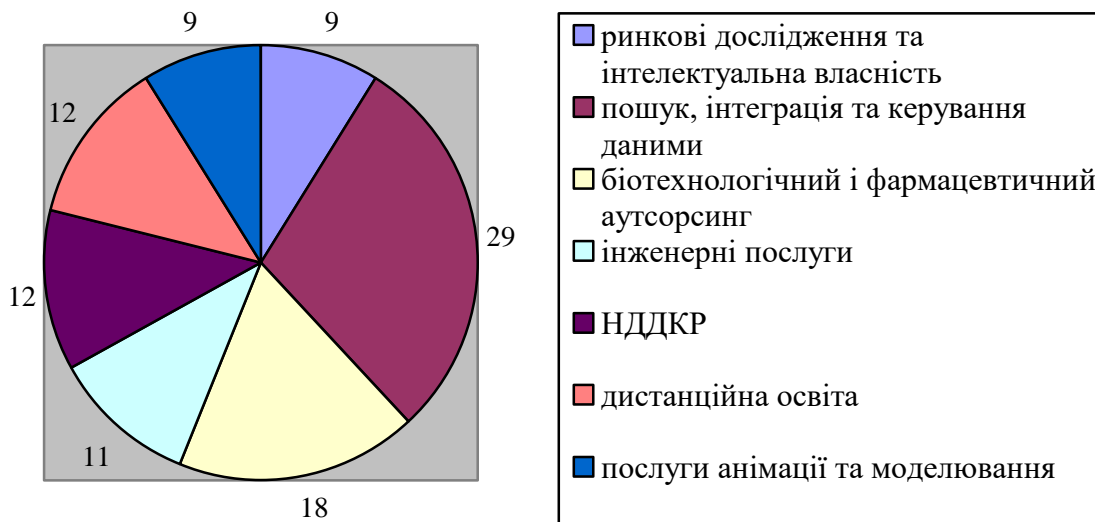


Рис. 2.7. Структура міжнародного ринку основних видів послуг аутсорсингу управління знаннями, %

*Джерело: складено автором на основі джерела [9]*

Згідно з даними компанії TPI, основним попитом на міжнародному ринку користуються послуги з пошуку, інтеграції та управління даними, фармацевтичний і біотехнологічний аутсорсинг, інженерні та дизайнерські послуги.

Динаміка витрат на аутсорсинг бізнес-процесів за регіонами (Північна Америка, Західна Європа, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Японія) представлено в табл. 2.13.

З таблиці 2.13 видно, що найбільшим споживачем послуг аутсорсингу бізнес-процесів є ринок Північної Америки (США, Канада). Другим за значенням ринком-споживачем даного виду послуг є регіон Західної Європи. Третій за величиною замовник послуги аутсорсингу – Японія [8, с.35].

Таблиця 2.13

**Динаміка витрат на аутсорсинг бізнес-процесів за регіонами  
(Північна Америка, Західна Європа, Азіатсько-Тихоокеанський регіон,  
Японія), млн дол. США**

Напрямок	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Північна Америка</b>									
Аутсорсинг бізнес-процесів	62323	69870	74002	81094	88434	96263	101901	95423	99924
Зростання у % відносно попереднього року	6,5	12,2	5,9	9,6	9,1	8,9	5,9	-6,4	4,7
<b>Західна Європа</b>									
Аутсорсинг бізнес-процесів	17899	21712	26002	28542	31347	38514	41374	37215	35646
Зростання у % відносно попереднього року	10,8	21,3	19,8	9,8	11,2	21,3	7,4	-10,1	-4,2
<b>Азіатсько-Тихоокеанський регіон</b>									
Аутсорсинг бізнес-процесів	2406	2951	3530	4178	4856	6237	7124	7086	8320
Зростання у % відносно попереднього року	5,4	22,7	19,6	18,4	16,2	28,4	14,2	-0,5	17,4
<b>Японія</b>									
Аутсорсинг бізнес-процесів	9576	10420	11179	11497	11601	12102	14023	15075	15663
Зростання у % відносно попереднього року	-2,9	8,8	7,3	2,9	0,9	4,3	15,9	7,5	3,9

*Джерело: складено автором на основі джерела [8, с.34]*

Країни-лідери з надання послуг аутсорсингу на міжнародних ринках послуг представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Країни-лідери з надання послуг аутсорсингу  
на міжнародних ринках послуг**

Регіони	Країни
Америка	Аргентина, Бразилія, Канада, Коста-Ріка, Мексика, Панама, Чилі.
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	Австралія, В'єтнам, Індія, Китай, Малайзія, Нова Зеландія, Пакистан, Сінгапур, Таїланд, Філіппіни.
Європа, Близький Схід і Африка	Угорщина, Єгипет, Ізраїль, Ірландія, Іспанія, Марокко, Польща, Росія, Румунія, Словаччина, Україна, Чехія, ПАР.

*Джерело: складено автором на основі джерела [8, с.45]*

Індія, Китай, країни Східної Європи продовжують домінувати на ринку в якості основних постачальників послуг. Проте в майбутньому їм можуть скласти серйозну конкуренцію Філіппіни, Росія, Україна, Польща, країни Південної Африки, Мексика, Коста-Ріка, Сінгапур, Ірландія, Канада, Уельс.

На сьогоднішній день криза в Україні зумовила високий дослідницький інтерес до галузей національного господарства, які в середньостроковій перспективі будуть здатні скласти конкуренцію на світових ринках. Одним з таких напрямків є ІТ-індустрія, яка в умовах, що склалися продовжує залучати іноземні інвестиції і створювати робочі місця. Крім того, ІТ-галузь є однією з найбільш перспективних, динамічних і інноваційних галузей сучасної економіки України [53, с.235].

Незважаючи на девальвацію гривні і конфлікт на Сході, ІТ-ринок України розвивається швидше інших галузей. Одним з найбільш розвинутих напрямків ІТ-галузі є аутсорсинг, котрий у 2017 році становив 17% всього експорту послуг країни. ТОП найбільших аутсорсингових ІТ-компаній України ось уже котрий рік залишається незмінним. Місце ТОВ «НВ Support Services» у найбільших ІТ-компаніях представлено в табл. 2.15.

Найбільшим ІТ-роботодавцем України залишається ЕРАМ. Згідно з дослідженням HighTechUkraine, в Україні працюють 106 крупних ІТ-компаній, а загальна кількість компаній, що надають ІТ-послуги, досягло більше 1 тисячі. В ІТ-галузі в 2017 році працювали більше 90 тис. осіб, що на 20% вище показника 2016-го року, при цьому близько 60% працювали в аутсорсингу. ТОВ «НВ Support Services» характеризується середнім за розмірами рівнем діяльності та відповідно складом персоналу.

За останні п'ять років ІТ-ринок збільшився в два з половиною рази і зайняв третє місце з експорту товарів і послуг. В Україні працює понад 90 тис. ІТ-фахівців. У 2016 році вони заробили \$ 2,5 млрд тільки в сфері розробки ПЗ. Незважаючи на всі складності 2017 року (ризики зміни податкового законодавства, військові дії на сході України), він став роком стабілізації галузі.

**Місце ТОВ «HB Support Services» у найбільших  
ІТ-компаніях України в 2017 р.**

№	Компанії	Офіси, де ведеться розробка	Фахівці в Україні, осіб	Технічні фахівці, осіб	Вакансії, осіб
1	EPAM	Київ, Харків, Львів	4500	4000	204
2	SoftServe	Київ, Харків, Львів, Рівне, Чернівці	4171	3100	311
3	Luxoft	Київ, Дніпро, Одеса	3735	3320	155
4	GlobalLogic	Київ, Харків, Львів, Миколаїв	2751	2419	180
5	Ciklum	Київ, Харків, Львів, Одеса	2500	2177	211
6	HB Support Services	Київ	310	250	30

*Джерело: складено автором на основі джерела [53, с.234]*

За умови, що держава збереже збалансовану політику щодо ІТ-індустрії, а ситуація на Сході країни стабілізується, є можливість зростання ринку в 2018-2020 роках на 20-30%. Експерти PwC вважають, що експортноорієнтована ІТ-галузь може вирости в два рази за всіма показниками і генерувати до 27,2 мільярда гривень доходів до держбюджету в 2020 році [66].

За останні чотири роки внесок ІТ в ВВП України збільшився з 0,6 до 3,3% (з 1,1 млрд доларів до 2,7 млрд дол. відповідно). Досягти такого розвитку вдалося за рахунок зростання числа програмістів (з 42400 до 91700 осіб). Адже саме фахівці ІТ-індустрії формують інвестиційну привабливість України, успішно працюють з провідними міжнародними компаніями, сприяють залученню інвестицій і зміцненню економіки [66].

Крім прямого вкладу ІТ в економіку, PwC досліджували і непрямі внески. Наприклад, депозити ІТ-спеціалістів в банках за 2017 рік склали 5,8 млрд грн, а обсяг обов'язкового продажу валютної виручки - 2 млрд грн. Доходи банків від операцій з валютою досягли 1,7 млрд грн. Однак слід пам'ятати, що ситуація може змінитися, адже ризик втратити темпів зростання експорту ІТ-послуг дуже високий. Галузь раніше росла на 27% (2011-2012) і 30% (2013), проте вже в 2016 році показник становив лише 7%. Великою проблемою ІТ-галузі

України є незбалансованість ринку: з одного боку, спостерігається зростаючий дефіцит професіоналів, з іншого - надлишок фахівців з недостатнім рівнем кваліфікації. У зв'язку з цим є гостра необхідність вирішення питань щодо створення механізмів виявлення та вирішення кадрових проблем ІТ галузі, зокрема: визначення відповідності рівня кваліфікації випускників потребам індустрії, підвищення інтересу молоді до ІТ- спеціальностей і вдосконалення процесу підготовки фахівців в сфері ІТ. Отже, для перетворення вітчизняної ІТ- галузі в конкурентоспроможний сегмент світового ринку, а також реалізації ІТ- потенціалу України треба стабілізувати економічну та політичну ситуацію в країні та покращити інституційне регулювання ІТ- ринку.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «HB SUPPORT SERVICES»**

#### **3.1. Напрями розширення міжнародних операцій підприємства**

Дослідження засвідчили, що ТОВ «HB Support Services» функціонує на висококонкурентному ринку міжнародного аутсорсингу, який постійно розвивається та розширює види послуг, які надають провідні ІТ-компанії у сфері послуг аутсорсингу. За таких умов основою стратегічного успіху ТОВ «HB Support Services» слід вважати впровадження нових видів міжнародних операцій у сфері аутсорсингу, що дозволить залучити нових клієнтів на міжнародному рівні та забезпечити зростання частки на ринку і збільшення фінансових результатів міжнародної діяльності ТОВ «HB Support Services».

Враховуючи результати аналізу можна представити альтернативні види міжнародних операцій у сфері аутсорсингу для ТОВ «HB Support Services» (рис. 3.1).

Серед представлених альтернативних видів міжнародних операцій у сфері аутсорсингу для ТОВ «HB Support Services» слід окремо відзначити наступні:

1. Аутсорсинг знань передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть бути використаними для підтримки прийняття рішень.

2. Найбільш вживаний вид – аутсорсинг бізнес-процесів є формою делегування непрофільних бізнес-процесів чи функцій, а також відповідальності за їх виконання фірмі-аутсорсеру на основі укладеного договору підряду. Поряд із традиційними видами аутсорсингу бізнес-процесів сьогодні українські аутсорсингові організації пропонують послуги екологічного аутсорсингу та CRM-аутсорсингу, що є досить новим видом міжнародної діяльності.

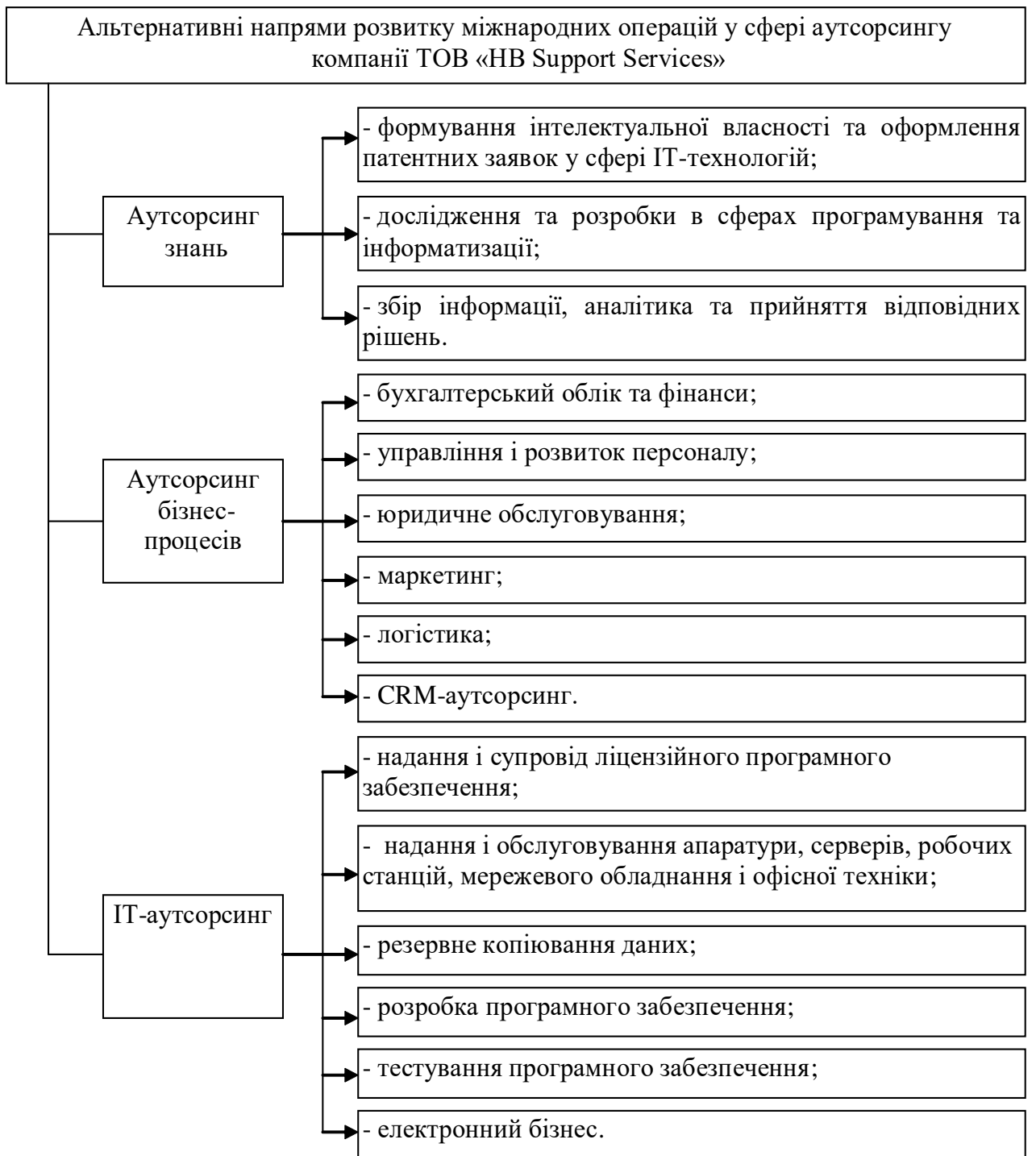


Рис. 3.1. Альтернативні напрями розвитку міжнародних операцій у сфері аутсорсингу компанії ТОВ «HB Support Services»

*Джерело: складено автором*

3. ІТ-аутсорсинг передбачає часткову або повну передачу робіт із підтримки, обслуговування та модернізації ІТ-інфраструктури організації, що спеціалізується на абонентському обслуговуванні організації, має штат фахівців

різної кваліфікації.

Можна зробити висновок, що подальший розвиток системи управління міжнародною діяльністю компанії ТОВ «HB Support Services» може бути забезпечений шляхом впровадження сучасних видів послуг з аутсорсингу, серед яких доцільно виділити перспективи впровадження CRM-аутсорсингу та IT-аутсорсинг.

Дослідження засвідчили, що аутсорсинг стає невід'ємною складовою генеральної IT-стратегії більшості міжнародних компаній Європи. І це зростання обумовлене, насамперед, економічними факторами – європейські компанії змушені знижувати витрати й шукати найбільш ефективні методи розв'язання стратегічних задач. На основі проведеного дослідження можна сформулювати мотиви використання IT-аутсорсингу міжнародними компаніями, які можуть забезпечити зростання обсягів міжнародних операцій ТОВ «HB Support Services» (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Мотиви використання IT-аутсорсингу міжнародними компаніями, які  
можуть забезпечити зростання обсягів міжнародних операцій  
ТОВ «HB Support Services»**

Мотив використання IT-аутсорсингу	Відсоток респондентів, (%)
Відсутність в компанії кваліфікованого IT-персоналу	59
Економія витрат на розвиток IT	43
Недосконалість корпоративної IT- інфраструктури	35
Прагнення к маркетингового успіху	27
Недостатність власного досвіду у вирішенні IT-проблем	7
Інші причини	7

*Джерело: складено автором*

Підсумовуюючи, слід відзначити наступні основні переваги використання аутсорсингу, які отримує іноземний замовник, замовляючи послуги компанії ТОВ «HB Support Services»:

1. На стратегічному рівні міжнародний аутсорсинг від компанії ТОВ «HB Support Services» дозволяє:
  - сфокусувати увагу міжнародної компанії на основному бізнесі;



- зменшити необхідність інвестицій у неосновні фонди;
- гнучко реагувати на зміни на ринку (кризи, дефолти) і всередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання) і ін.

2. Тактичні переваги міжнародного аутсорсинга від компанії ТОВ «НВ Support Services»:

- відсутність необхідності в розширенні штату міжнародної компанії;
- скорочення накладних витрат, пов'язаних з функцією, що передається в аутсорсинг: вартість робочих місць, навчання співробітників, інформаційна підтримка й ін.;
- гарантія професійної відповідальності, що надається аутсорсинговою компанією.

Привабливість послуг компанії ТОВ «НВ Support Services» для міжнародного ринку можна охарактеризувати наступними параметрами:

- висока якість ІТ-продуктів;
- низькі ціни, порівняно з послугами ІТ-компаній Європи та США;
- стратегічна близькість до клієнтів із Західної Європи

Що ж стосується перешкод, що заважають активному розвитку компанії ТОВ «НВ Support Services» і успішній конкуренції на світовому ринку, то до них можна віднести наступні:

- мала чисельність спеціалістів компанії ТОВ «НВ Support Services» в порівнянні з іншими країнами;
- поки що низький рейтинг України як експортера ІТ-послуг;
- використання індійської низькопродуктивної моделі аутсорсингу.

Для досягнення успіху вітчизняних компаній на міжнародному рівні (в тому числі і ТОВ «НВ Support Services») Україна, як свого часу Індія, повинна зробити ІТ-індустрію пріоритетною для держави і відповідно запровадити комплекс стратегічних заходів щодо стимулювання розвитку даної сфери [81]:

- реформувати існуючу систему освіти;
- розвивати фундаментальну науку;
- створити умови для розвитку технопарків та експортно-орієнтованої ІТ-

індустрії;

- активно сприяти просуванню українських ІТ-компаній на світових ринках.

Одним з найбільш перспективних напрямів розвитку міжнародних операцій компанії ТОВ «НВ Support Services» слід вважати впровадження нового виду послуг - CRM-аутсорсингу для суб'єктів міжнародного бізнесу.

Впровадження корпоративних інформаційних систем лежить в основі реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) і аутсорсингу бізнес-процесів (Business Process Outsourcing, BPO) міжнародних компаній. В даний час виділяють наступні види корпоративних інформаційних систем, які можуть бути об'єктами міжнародних операцій з CRM-аутсорсингу компанії ТОВ «НВ Support Services»:

- управління ресурсами міжнародних компаній (enterprise resource planning, ERP);
- управління взаємовідносинами із замовниками (customer relationship–management, CRM);
- управління ланцюгами поставок (supply chain management, SCM);
- системи електронної комерції (e-commerce);
- системи управління майном міжнародних компаній (enterprise asset management, EAM).

1. Системи ERP - це комп'ютерні системи, створені для обробки ділових операцій організації та сприяння комплексному і оперативному (в режимі реального часу) планування, виробництва та обслуговування клієнтів [78, с.23]. У межах, системи ERP мають такі характеристики:

- це готове програмне забезпечення, розроблене для середовища клієнт - сервер, як традиційної, так і базуються на інтернет-технологіях;
- інтегрують більшість бізнес-процесів;
- обробляють більшу частину ділових операцій організації;
- використовують базу даних всього підприємства, кожен зразок даних в якій запам'ятовується, як правило, один раз;

- забезпечують доступ до даних в режимі реального часу;
- в деяких випадках дозволяють інтегрувати обробку ділових операцій і дій з планування (наприклад виробниче планування).

2. Системи управління відносинами із замовниками В системі CRM аутсорсери реалізують програмне забезпечення для управління всім циклом продажів: від аналізу можливостей збуту до контролю післяпродажного обслуговування клієнта, тобто ланцюгом розподілу готової продукції.

Типова сучасна система CRM для потреб міжнародної компанії, як правило, містить наступні модулі / інструменти [78, с.39]:

- система управління контактами;
- засоби організації робочих груп і розподілу ролей для роботи з клієнтами;
- засоби планування маркетингових заходів та компаній;
- підтримка презентацій та підготовка брошур і комерційних пропозицій;
- каталоги продукції;
- конфігуратор товарів і складних замовлень;
- підтримка зустрічних продажів;
- управління проходженням заявки і узгодженням умов угоди;
- маркетингові енциклопедії;
- система оформлення договорів, рахунків, відомостей, накладних, – пов'язана з ERP;
- система відслідковування виконання зобов'язань обома сторонами;
- підсистема статистики і прогнозу;
- модулі реплікації і синхронізації з базами даних і системами– управління складуванням та доставкою.

Комплекси CRM від компанії-аутсорсера ТОВ «НВ Support Services» можуть інтегрувати різні канали збуту для проведення скоординованої політики в наступних областях:

- прямі продажі великим клієнтам;
- управління мережею дистриб'юторів та дилерів;
- роздрібні продажі через спеціалізовані салони;

- продажу через web-сайти для оптових і роздрібних покупців.

Слід зазначити, що IT-аутсорсер ТОВ «HB Support Services» даного виду систем може працювати з міжнародною компанією-замовником на постійній основі, тобто не тільки організувати функціонування даної системи в програмному середовищі, але й здійснювати її підтримку в майбутньому при бажанні замовника.

3. Системи управління ланцюгами поставок від компанії-аутсорсера ТОВ «HB Support Services». Системи SCM нададуть можливість міжнародним компаніям, які випускають складну продукцію і мають безліч постачальників, у тому числі модулів і агрегатів, налагодити передачу аутсорсеру ТОВ «HB Support Services» вимог і технічної документації та координувати їх роботу з постачальниками.

Системи SCM також дають можливість планувати загальні виробничі графіки з метою оптимізації використання виробничих і складських потужностей і зниження загальних витрат. Сучасні системи SCM дозволяють контролювати як безпосередніх постачальників, так і координацію їхніх робіт з аутсорсерами [66].

IT-аутсорсер ТОВ «HB Support Services» здатен розробити систему позиціонування продуктів, методики розгортання та демонстраційні приклади для виробників CRM і SCM, має фахівців у галузі бізнес-аналізу, що можуть допомогти замовнику налагодити ефективне використання CRM і SCM.

4. Системи управління закупівлями від компанії-аутсорсера ТОВ «HB Support Services». Системи управління закупівлями (e-Procurement) дозволяють автоматизувати процес проходження заявок на придбанням широкого кола продуктів, процеси узгодження з керівництвом, розподілу їх на тендерні або аукціонні майданчики, а також напрями постійним постачальникам повідомлення про плани поповнення виробничих запасів.

Ця система дозволить співробітникам і керівництву міжнародної компанії здійснювати в автоматизованому режимі наступні функції [66]:

- генерувати замовлення на закупівлю (офісного приладдя, матеріалів,

сировини, комплектуючих для виробництва, запчастин і послуг для устаткування і т.д.);

- контролювати ціни постачальників, тендери (терміни, умови), а також спрямовувати повідомлення про тендери або закупівлі та запити за цінами різним зареєстрованим постачальникам по електронній пошті;

- аналізувати ціни постачальників, здійснюючи вибір за заздалегідь встановленим критеріям;

- здійснювати обмін інформацією з постачальниками в режимі реального часу.

5. Системи електронної комерції від компанії-аутсорсера ТОВ «HB Support Services». Основними функціями систем електронної комерції є: маркетинг, подача пропозицій, продаж, здача в оренду, надання ліцензій, поставка товарів, послуг або інформації з використанням комп'ютерних мереж або Інтернету.

Аутсорсингова компанія ТОВ «HB Support Services» у сфері електронної комерції, має можливість надавати клієнтам широкий спектр послуг:

- створення і підтримка електронних вітрин і каталогів продукції;
- засоби пошуку і вибору покупки;
- конфігуратор складних товарів;
- онлайнові платежі;
- потужні засоби аналізу кон'юнктури та планування збуту;
- інтеграція з ERP.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, на основі врахування усіх переваг і складностей надання окремих видів альтернативних послуг з міжнародного аутсорсингу вважаємо, що нині одним з найперспективніших ринкових сегментів є розвиток міжнародного CRM-аутсорсингу у компанії ТОВ «HB Support Services».

### **3.2. Удосконалення управління міжнародними операціями підприємства**

Розвиток міжнародних операцій підприємства ТОВ «HB Support Services» пов'язаний з впровадженням нового виду послуг для іноземних замовників, а саме CRM-аутсорсингу. Розробка стратегії управління міжнародними операціями в системі розвитку CRM-аутсорсингу ТОВ «HB Support Services» повинно стати одним з пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

Міжнародний CRM-аутсорсинг від компанії ТОВ «HB Support Services» – це послуга, яка передбачає передачу підприємством виконання завдань з управління взаємовідносинами з клієнтами іншій організації, яка спеціалізується на цьому. У рамках міжнародного CRM-аутсорсингу будуть надаватися такі послуги:

- розробка CRM-стратегії;
- розробка й оцінка стандартів якості обслуговування;
- створення, аналіз і підвищення прибутковості клієнтської міжнародної компанії;
- розробка та впровадження програм лояльності;
- розробка, оцінка і реалізація програм щодо підвищення довіри міжнародних клієнтів.

Це пов'язано з тим, міжнародна діяльність ТОВ «HB Support Services» пов'язана з необхідністю розробки і реалізації значної кількості окремих проектів, що підвищує значення управління бізнес-проектами. При цьому формування чистого фінансового результату відбувається в результаті надання послуг іноземним контрагентам. Отже, підприємство повинно зосередити першочергову увагу у міжнародній діяльності на роботі з замовниками інформаційних послуг.

Підвищити якість обслуговування міжнародних клієнтів та забезпечити зростання ефективності діяльності ТОВ «HB Support Services» можна шляхом впровадження сучасної стратегічної концепції «управління міжнародними проектами».

Дослідження показали, що в основі управління міжнародними операціями буде покладено поділ усіх проектів з аутсорсингу на групи. Кожна група включатиме послуги, що задовольняють взаємопов'язані потреби покупця.

Реалізація стратегії «управління міжнародними проектами» на підприємстві ТОВ «НВ Support Services» передбачає плідну роботу менеджерів з урахуванням галузевих особливостей та встановленої організаційної структури управління. Слід погодитись з тим, що такі радикальні перетворення, передусім торкнуться змін в організаційній побудові усього підприємства. На цих змінах слід зупинитись більш детально.

Для того, щоб та оперативно реагувати на зміни, які відбуваються в міжнародному середовищі, необхідно всі функції управління проектами за окремими інформаційними продуктами – від замовлення до обслуговування – зосередити в єдиному центрі відповідальності, який відповідав би за весь цикл руху проекту. За традиційної організації управління діяльністю ТОВ «НВ Support Services» функції управління розробкою та реалізацією окремих послуг (інформаційних продуктів, ІТ-розробок) покладено на різні підрозділи підприємства, які відповідають лише за свою ділянку роботи. Існуючу схему управління міжнародною діяльністю ТОВ «НВ Support Services» наведено на рис. 3.2.

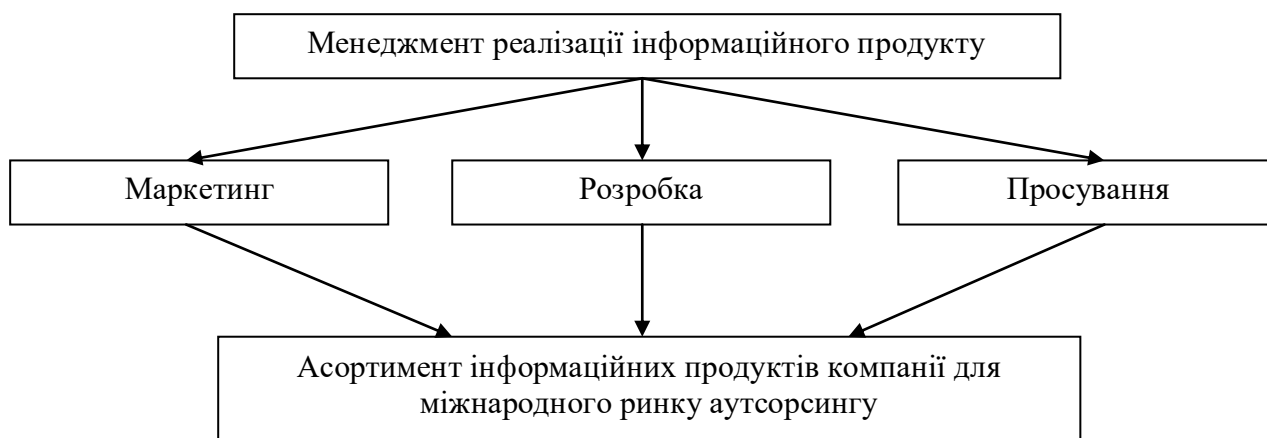


Рис. 3.2. Існуюча організаційна модель управління міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services»

*Джерело: складено автором*

Схему (проектного управління) міжнародними операціями, яка пропонується до впровадження на підприємстві ТОВ «НВ Support Services» наведено на рис. 3.3.

Отже, на відміну від традиційної системи управління міжнародною діяльністю, де центром прийняття управлінських рішень у рамках здійснюваних функцій є керівники окремих організаційних підрозділів ТОВ «НВ Support Services» і немає чітко вираженого центру у системі «проектного управління» роль інформаційно-комунікаційного центру відіграє менеджер проекту, який є центром відповідальності і координатором бізнес-функцій управління міжнародними операціями.

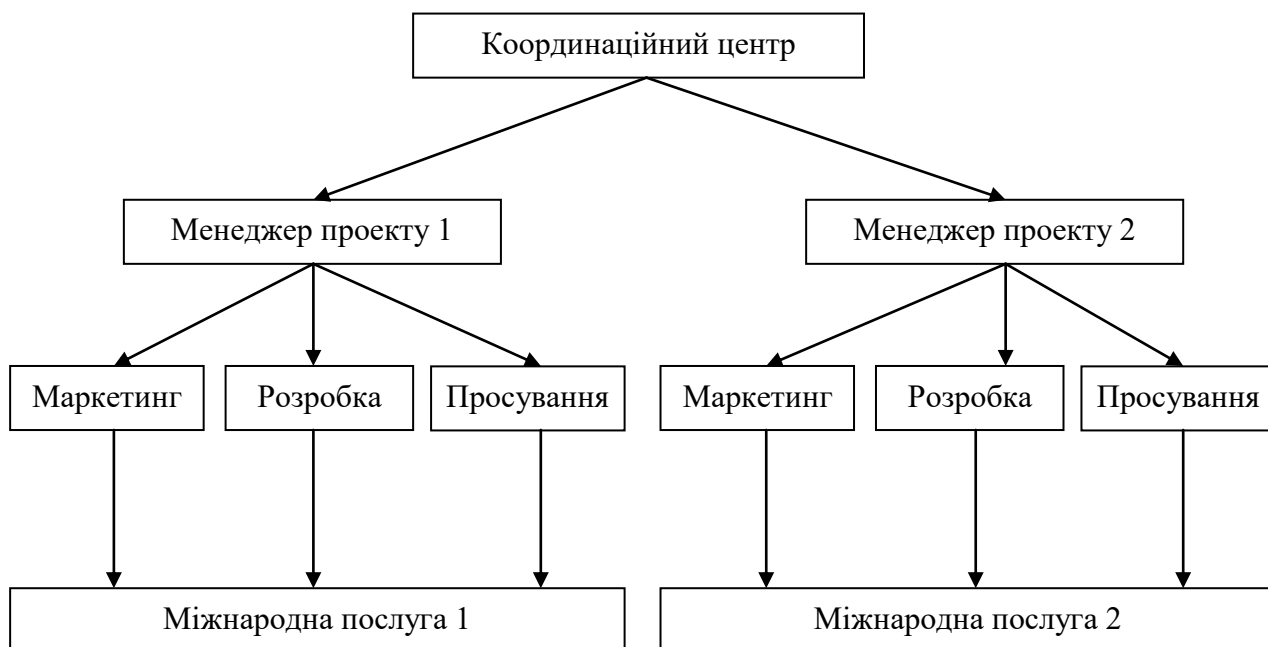


Рис. 3.3. Організаційна модель управління міжнародними операціями, що пропонується до впровадження у ТОВ «НВ Support Services»

*Джерело: складено автором*

Регламентація інформаційно-комунікаційних потоків і визначення відповідальності кожного з учасників процесу реалізації проектів надасть можливість керівництву ТОВ «НВ Support Services» ефективно управляти міжнародними операціями в розрізі кожного проекту. Для цього необхідно максимально зосередити усі функції з управління у відповідних проектних



менеджерів як стратегічних центрів відповідальності та інформаційно-комунікаційних центрів.

Система управління міжнародними операціями компанії ТОВ «HB Support Services» повинна бути орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, а саме:

- збільшення числа постійних клієнтів на ринку міжнародного CRM-аутсорсингу;
- збільшення обсягів збуту послуг міжнародного CRM-аутсорсингу;
- забезпечення стабільного конкурентного позиціонування на міжнародному ринку CRM-аутсорсингу.

В основі клієнтоорієнтованої стратегії просування послуг ТОВ «HB Support Services» на міжнародному ринку слід визначити наступні вимоги:

1. Використання виключно сучасних, перевірених, надійних і «білих» способів просування послуг, які актуальні на даний момент часу. Це гарантія того, що проект буде успішним.
2. Увага до дрібниць і деталей, кожен проект для компанії по-своєму цінний. Професійний підхід в питаннях реалізації міжнародних проектів. Команда фахівців завжди стежить за тенденціями CRM-аутсорсингу.
3. Фахівці компанії не уникають складних завдань, тому беруться за реалізацію будь-яких проектів в незалежності від труднощів.
4. Компанія використовує сучасні технології для розвитку та реалізації проектів CRM-аутсорсингу.

Важливим напрямом розвитку системи управління міжнародними послугами слід вважати поліпшення роботи з клієнтами (споживачами послуг) ТОВ «HB Support Services».

У сучасному світі зміни відбуваються настільки динамічно, що задовольнити зростаючі з кожним днем запити споживача стає все складніше. Оцінка і оперативна реакція на потреби клієнтів – створює сильну конкурентну перевагу. Досвід зарубіжних компаній показав, що задоволеність споживача - величина цілком вимірною.

Методологія NPS (Net Promoter Score) дозволяє дізнатися у клієнта не тільки наскільки він задоволений сервісом / товаром / послугою та чому, але і перетворити зворотний зв'язок від споживачів в потужний драйвер змін в компанії, що фокусується на користь клієнта. Так можна оцінити і готовність людини до повторних покупок.

Як це можна порахувати в компанії ТОВ «HB Support Services»? Клієнтам пропонують відповісти на питання «Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте компанію / послугу / бренд своїм друзям / знайомим / колегам?» За 10-бальною шкалою, де «0» відповідає відповіді «Ні в якому разі не буду рекомендувати», а «10» «Обов'язково порекомендую».

У підсумку на основі отриманих оцінок можна розділити споживачів на 3 групи:

9-10 балів - прихильники (promoters) послуги / бренду ТОВ «HB Support Services»,

7-8 балів - нейтральні споживачі,

0-6 балів - критики (detractors).

Після розраховується індекс  $NPS = \text{частка прихильників} - \text{частка критиків}$ .

У ТОВ «HB Support Services» ця методологія не просто повинна бути впроваджена і успішно реалізовуватися, вона повинна стати філософією ведення бізнесу, яку розділяє кожен співробітник компанії - від менеджера з продажу до менеджера міжнародних проектів.

Її суть проста і зрозуміла кожному - компанія ТОВ «HB Support Services» повинна змінюватися під потреби споживача, не просто «гасити пожежі» незадоволених клієнтів, а вирішувати виниклі проблеми на рівні внутрішніх бізнес-процесів.

Етап 1. Робота з персоналом компанії ТОВ «HB Support Services».

Неможливо отримати лояльних клієнтів без підтримки і лояльності власних співробітників. Впровадження нового стандарту взаємовідносин з клієнтами має бути зрозумілим для всіх категорій персоналу компанії, що неможливо без того, щоб кожен співробітник перейнявся ідеєю

клієнтоцентричності і переконався в ефективності методології, став її «промоутером».

#### Етап 2. Збір та формування зворотного зв'язку.

Запустити збір даних від клієнтів - це далеко не все. Дуже важливо налагодити систему контролю якості інформації, що збирається. Часто до збору інформації причетні співробітники, яких клієнт і оцінює. Не всі працівники готові допустити той факт, що керівництво дізнається про їх не завжди якісну роботу від клієнтів. І навіть відсутність негативної мотивації не гарантує вам повного обсягу зворотного зв'язку. Однак, це питання часу і рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «НВ Support Services».

Відсутність штрафів і осуду натомість на увагу до проблем персоналу і їх детальне опрацювання - розмивають стереотипне мислення і роблять співробітників зацікавленими в тому, щоб негативу і скарг стало менше.

#### Етап 3. Замикання контурів.

Це найважливіший етап - реальні зміни всередині компанії ТОВ «НВ Support Services». Часто проблемна або незручна для клієнта зона могла приносити додатковий дохід бізнесу. Її оптимізація або ліквідація - може означати недоотримання цього «поганого» прибутку. Пошук золотой середини між «щастям» клієнта і прибутковістю бізнесу результат роботи всієї компанії, де клієнт - основний замовник і контролер NPS.

Враховуючи сказане, метою міжнародної діяльності ТОВ «НВ Support Services» є отримання прибутку від надання послуг з CRM-аутсорсингу, при умові збереження старих та залучення нових клієнтів, адже саме вони вибирають які послуги і у якої компанії отримувати. На основі цього можна зробити висновок, що задоволеність клієнтів – ключовий показник аутсорсингової компанії ТОВ «НВ Support Services», що бажає підвищувати лояльність клієнтів та поліпшувати характеристики міжнародних операцій, від яких залежить успішний стратегічний розвиток підприємства на міжнародному ринку аутсорсингу.

Сучасна ситуація на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу характеризується

високим рівнем конкуренції, значним перерозподілом у інформаційному секторі, зниженням прибутковості діяльності компаній. У наслідок цього, українські ІТ-компанії змушені максимально оптимізувати свою міжнародну діяльність шляхом розробки та впровадження нових стратегій і підходів у роботі з міжнародними клієнтами, що знайшло відображення в реалізації CRM-стратегії [9].

На даний час однією з найбільш перспективних стратегій щодо підвищення ефективності міжнародних операцій ІТ-аутсорсерів через встановлення міцних довготривалих контактів з існуючими та потенційними клієнтами є клієнторієнтована стратегія, що базується на концепції CRM (Customer Relationship Management).

CRM – це стратегічний підхід, спрямований на підвищення ефективності діяльності комерційної організації за допомогою побудови і підтримки стабільних відносин з клієнтами і клієнтськими сегментами [9].

Мета впровадження CRM – підвищення ефективності діяльності клієнтських і взаємозалежних служб ТОВ «НВ Support Services» у реалізації найбільш важливих процесів з утримання, розвитку, залучення міжнародних клієнтів, а також процесів, пов'язаних з управлінням портфелем проектів.

Впровадження CRM в діяльність ТОВ «НВ Support Services» дозволить вирішувати основні проблеми та якісно змінювати організацію процесу взаємодії з клієнтами, а саме:

- проводити систематичний фінансовий аналіз міжнародних клієнтів;
- аналізувати та систематизувати клієнтську базу;
- виділяти найбільш цінних клієнтів з точки зору прибутковості та виключати збиткових та недобросовісних клієнтів;
- розробляти нові продукти та програми лояльності на основі акумульованої та проаналізованої інформації про клієнтів.

Сучасні CRM-системи як інструмент автоматизації CRM-стратегії дозволяють підприємствам суттєво покращити роботу з клієнтами та збільшити обсяги здійснення міжнародних операцій. CRM-системи забезпечують

координацію дій різних організаційних підрозділів компанії на основі загальної платформи взаємодії з міжнародними клієнтами.

Сьогодні на ринку існують багато пропозицій щодо програмного забезпечення CRM-систем: Oracle Siebel CRM, SAP CRM, Microsoft Dynamics CRM, BasePlan, ClientoBox, ASoft CRM, Terrasoft XRM та ін., які виконують оперативні, аналітичні та колабораційні функції.

В якості ключового інструменту для залучення та утримання клієнтів, прикладні програми CRM дозволяють мінімізувати людський фактор при роботі з клієнтами та підвищити прозорість діяльності в сфері продажів, маркетингу та клієнтського обслуговування. Проте поряд із перевагами застосування маркетингових баз даних, слід відмітити й недоліки впровадження CRM-систем, такі як [2, с.71]:

- значні інвестиції в комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, засоби комп'ютерних комунікацій, кваліфікований персонал;
- складність збору інформації про споживачів, пов'язану з небажанням клієнтів її надавати та ін.

Незалежно від ступеня впровадження CRM-систем, ТОВ «НВ Support Services» повинно збудувати організаційну структуру для реалізації стратегічних завдань управління міжнародними операціями. Так, пропонуємо у ТОВ «НВ Support Services» створити Департамент багатоканального контактного центру, до основних цілей якого слід віднести наступні:

- покращення якості клієнтського обслуговування шляхом цілодобової підтримки клієнтів і сфери їхнього обслуговування; збільшення обсягу надання послуг з аутсорсингу;
- покращення рівня інформованості клієнтів про послуги, що надаються.

Результативність CRM-стратегії в управлінні міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services» визначається наступними факторами:

1. Узгодженість CRM-стратегії з загальною глобальною стратегією розвитку компанії на міжнародному ринку ІТ-аутсорсингу.
2. Формування стратегічних цілей усередині CRM-стратегії, які її

деталізують і визначають завдання для різних рівнів і підрозділів.

3. Наявність параметрів для визначення CRM-завдань та оцінки ефективності клієнт – орієнтованої діяльності.

4. Кадрова політика, прийняття, розуміння і просування кожним співробітником компанії принципів клієнторієнтованої стратегії.

Можна зробити висновок, що розвиток міжнародних операцій підприємства ТОВ «НВ Support Services» слід пов'язувати з впровадженням нового виду послуг для іноземних замовників, а саме CRM-аутсорсингу, що дозволить компанії збільшити кількість міжнародних клієнтів та забезпечити стійке конкурентне становище на ринку.

### **3.3. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів**

Впровадження системи CRM в міжнародній діяльності ТОВ «НВ Support Services» сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку IT-аутсорсингу. При цьому, усі економічні ефекти зростання міжнародної конкурентоспроможності можна розділити на три умовні категорії:

- 1) прямі економічні ефекти;
- 2) непрямі економічні ефекти;
- 3) ефекти зниження ризиків.

До категорії прямих економічних ефектів можна віднести ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість компанії.

До категорії непрямих економічних ефектів можна віднести загальнокорпоративні ефекти, які складно піддаються прямому розрахунку і важливі в першу чергу акціонерам компанії. Наприклад, до таких належить зростання вартості акцій на біржі в результаті підвищення прозорості процесів, підвищення керованості, що важливо для залучення інтересу сторонніх акціонерів.

Можливі ефекти подібного роду представлені на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Прямі та непрямі економічні ефекти від здійснення міжнародних операцій від впровадження CRM-системи у ТОВ «HB Support Services»

*Джерело: складено автором*

До категорії зменшення ризиків можна віднести ефекти запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії - зниження ризиків. При цьому впровадження CRM може призвести і до появи нових ризиків, таких як зниження продуктивності співробітників на початковому етапі експлуатації системи, неприйняття системи рядом співробітників.

Для оцінки ефекту від впровадження CRM в керуванні міжнародними операціями ТОВ «HB Support Services» може бути використаний метод аналізу декількох ключових показників до і після (а також в ході) змін. Це ті виміри, в розрізі яких ТОВ «HB Support Services» буде надалі оцінювати ефективність своїх відносин з міжнародними клієнтами. Деякі з цих показників можуть бути визначені більшістю компаній ще до початку проекту. Вибирається кілька характерних для компанії показників, наприклад:

- відсоток відгуку потенційних клієнтів на маркетингові звернення (реакція аудиторії);
- приріст нових клієнтів (норма повернення);
- вартість замовлення;
- частка успішних угод;

- тривалість циклу продажів;
- середній час вирішення типових проблем сервісною службою і т.д.

Ефективність впровадження CRM-стратегії в міжнародну діяльність ТОВ «НВ Support Services» підтверджують дані відомої консалтингової компанії «Комінфоконсалтинг», яка зробила відповідні прогноз ключових показників здійснення міжнародних операцій:

- цикл продажу ІТ-продукту скорочується на 10–15 %;
- обсяг крос-продаж, у тому числі через Контакт-центр збільшується на 5–10 %;
- ефективність маркетингових кампаній збільшується на 5–7 %;
- витрати на маркетинг, продаж і подальший супровід клієнтів знижуються на 30 %;
- час на виконання поточної роботи скорочується на 30 %;
- прогнозується зростання рентабельності на 1–2 % на рік.

Водночас, необхідно оцінити не тільки клієнтські, а й фінансові показники ефективності впровадження CRM-стратегії в діяльність ТОВ «НВ Support Services», оскільки вони напряму впливатимуть на зростання рівня прибутковості та фінансової стійкості, а в підсумку і загальної конкурентоспроможності компанії на ринку.

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від впровадження проекту CRM-системи у ТОВ «НВ Support Services». Оскільки впровадження CRM-системи передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності ТОВ «НВ Support Services», то до розрахунків грошових потоків доцільно включити надходження та видатки від різних видів міжнародних послуг з аутсорсінгу. Вихідна умова – вхідні інвестиції становлять 7000000 грн. Дані про грошові потоки від різних видів послуг ТОВ «НВ Support Services» будемо приймати на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в табл. 3.2.



**Планування грошових потоків від реалізації проекту впровадження  
CRM-системи в управлінні міжнародними операціями  
ТОВ «HB Support Services»**

№п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	7000000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від міжнародних операцій, всього, тис.грн.:	9084091	9084091	9084091	9084091	9084091
	- аутсорсинг знань	6489813	6489813	6489813	6489813	6489813
	- аутсорсинг бізнес-процесів	2389397	2389397	2389397	2389397	2389397
	- IT-аутсорсинг	204881	204881	204881	204881	204881
3	Грошові видатки на здійснення міжнародних операцій, всього, тис.грн.:, грн.:	6115319	6115319	6115319	6115319	6115319
	- аутсорсинг знань	2388536	2388536	2388536	2388536	2388536
	- аутсорсинг бізнес-процесів	673294	673294	673294	673294	673294
	- IT-аутсорсинг	3053489	3053489	3053489	3053489	3053489
4	Амортизаційні відрахування	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	2968772	2968772	2968772	2968772	2968772
6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	2434393	2434393	2434393	2434393	2434393
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.(р.6+р.4)	3434393	3434393	3434393	3434393	3434393
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) <sup>t</sup> )	2694593	2114152	1658744	1301435	1021094
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	2694593	4808745	6467489	7768924	8790018

*Джерело: розроблено автором*

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації міжнародного проекту розраховується за формулою [104, с.13]:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ПП_t}{(1 + СВВК_n)^t} - ПП \quad (3.1),$$

де ЧТВ - чиста теперішня вартість; ГП t - грошовий потік за період (рік) t; П - початкові інвестиції; СВБК - середньозважена вартість капіталу (дорівнює рівню інфляції по даним Укрстату) [104, с.13].

Розрахунок чистого приведенного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту :

$$ЧТВ = \left( \frac{3434393}{(1+0,27)^1} + \frac{3434393}{(1+0,27)^2} + \frac{3434393}{(1+0,27)^3} + \frac{3434393}{(1+0,27)^4} + \frac{3434383}{(1+0,27)^5} \right) - 7000000 = 1790018 \text{ грн}$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності виконується методом підбору.

$$D1 = 39\%,$$

$$D2 = 41\%$$

$$ЧТВ_{d1} = 121534,12 \text{ грн.}$$

$$ЧТВ_{d2} = -103945,11 \text{ грн.}$$

$$BHP = 0,39 + \frac{121534,12 * (0,41 - 0,39)}{121534,12 - (-103945,11)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості ( дохідності) розраховується за формулою:

$$ІП = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВБК)^t} / П \quad (3.2),$$

Індекс прибутковості ( дохідності) становить:

$$ІП = 8790018 / 7000000 = 1,255$$

Розрахунок періоду окупності наведений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Дані для розрахунку періоду окупності

Період	Гпi	Гпді	Баланс на кінець року
0	3434393	-	-7000000
1	3434393	2694593	-4305407
2	3434393	2114152	-2191255
3	3434393	1658744	-532511
4	3434393	1301435	768924
5	3434393	1021094	1790018

Джерело: розроблено автором

$$Мп = 12 * (7000000 - (2694593 + 2114152 + 1658744)) / 1301435 = 6 \text{ міс.}$$

$$ТО = 4 \text{ роки } 6 \text{ місяців.}$$

Зведена таблиця показників ефективності проекту

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	1790018
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ПІ (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Джерело: розроблено автором

Графічно динаміка грошових потоків по проекту зображується у вигляді фінансового профілю проекту (рис. 3.5).

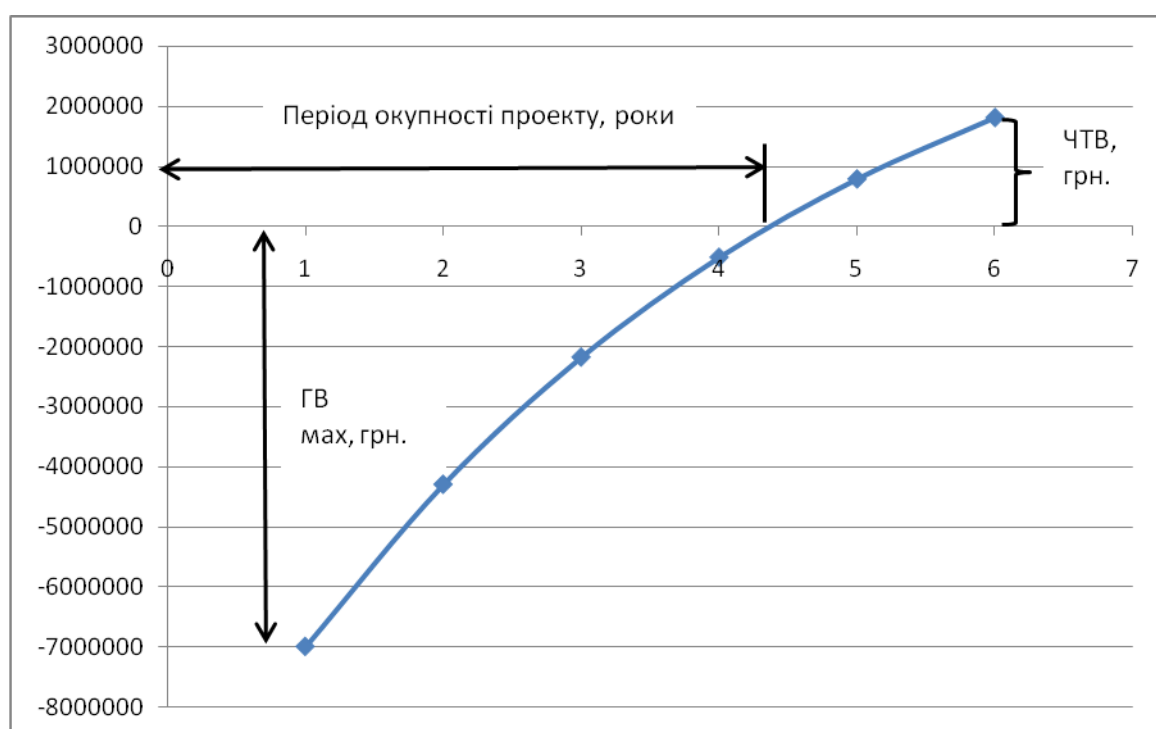


Рис. 3.5. Фінансовий профіль проекту впровадження CRM-системи в управлінні міжнародними операціями ТОВ «HB Support Services»

Джерело: розроблено автором

Даний графік будується за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому необхідно вказати наступні показники ефективності проекту: значення інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), термін реалізації проекту (n), період окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку –  $ГВ_{max}$

Приведений графік фінансового профілю проекту впровадження CRM-системи в управлінні міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services» найбільш повно відображає розгорнуту характеристику проекту. На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату від міжнародних операцій та сприятиме зміцненню конкурентного становища ТОВ «НВ Support Services» на ринку аутсорсингу.

Також, можна провести прогнозне оцінювання економічного ефекту від реалізації проекту без урахування інвестиційних витрат (окупність яких встановлена на рівні 4,5 років). Для цього необхідно визначити фінансові результати господарської діяльності ТОВ «НВ Support Services» у плановому 2018 році з урахуванням впровадженної CRM-системи в управлінні міжнародними операціями (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогноз фінансових результатів та ефективності діяльності з урахуванням впровадженної CRM-системи в управлінні міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services» у плановому 2018 році**

Показники	2016 р.	2017 р.	Темп приросту 2017 р. до 2016 р., %	Екстраполяційний прогноз показників у 2018 р.	Планові показники від впровадження CRM-системи	Загальні планові показники у 2018 р.
Чистий дохід, тис. грн.	45588	70124	53,82	107866	9084	116950
Собівартість реалізованих послуг, тис.грн.	34948	48504	38,79	67318	6115	73433
Валовий прибуток, тис. грн.	10640	21620	103,20	40547	2969	43516
Чистий прибуток, тис. грн.	2072	7676	270,46	28437	2434	30871
Рентабельність господарської діяльності, %	4,55	10,95	x	26,36	26,79	26,40

*Джерело: розроблено автором*

Передусім було здійснене екстраполяційне прогнозування фінансових показників діяльності компанії у плановому 2018 році на основі встановлених темпів зростання показників у 2017 році по відношенню до базового 2016 року. Потім до визначених прогнозних показників було додано планові річні показники функціонування CRM-системи ТОВ «НВ Support Services». В результаті отримано наступні дані: чистий дохід від надання послуг у 2018 році складатиме 116950 тис.грн., собівартість реалізованих послуг становитиме 73433 тис.грн. Чистий прибуток дорівнюватиме 30871 тис.грн. Ефективність господарської діяльності оцінено показником рентабельності, який у 2018 році без встановлення CRM-системи становитиме 26,36 %, а з урахуванням реалізованого проекту – 26,40 %, тобто відбудеться зростання рівня ефективності господарської діяльності на 0,4 пункти.

Отже, результати проведених розрахунків засвідчили поточну економічну ефективність реалізації проекту впровадження CRM-системи в управлінні міжнародними операціями ТОВ «НВ Support Services».

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи управління міжнародними операціями підприємства та розробки напрямів їх оптимізації можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що міжнародна комерційна операція - це комплекс дій контрагентів різних країн, спрямований на організацію, регулювання різних видів діяльності людей в цілях здійснення торгового обміну матеріальними цінностями та послугами. Міжнародні операції здійснюються на оплатній основі між безпосередніми учасниками цих операцій, що забезпечують, пов'язані з просуванням товару від продавців до покупців.

2. Встановлено, що управління міжнародними операціями являє собою здійснення ініціативної, самостійної діяльності юридичних та фізичних осіб – суб'єктів міжнародного бізнесу щодо виконання комерційних операцій, пов'язаних із купівлею-продажем товарів та встановленням комерційних зв'язків в системі міжнародного товарного обміну від власного імені, або за дорученням третьої сторони.

3. Міжнародні операції можуть здійснюватися в різних формах – експортна торгівля, створення представництв, торгових фірм, спільних підприємств за кордоном, перенесення виробництва, проведення НДДКР, розробки маркетингового комплексу в інших країнах і т.п. Вибір раціональної організаційної форми міжнародних комерційних операцій залежить від стратегічних цілей фірми і конкретних умов діяльності на батьківщині і за кордоном.

4. Доведено, що міжнародні компанії виконують важливу роль щодо розподілу товарів (робіт, послуг) в міжнародній діяльності. Можна стверджувати, що система управління міжнародними операціями суб'єктів міжнародного бізнесу виконує управлінські функції щодо налагодження і реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на міжнародному ринку. Економічний зміст управління міжнародними операціями

слід розглядати через призму системної сукупності процесу управління; організації управління; інформації, яка поєднує перші дві складові управління в процесі свого використання суб'єктами міжнародного бізнесу.

5. Об'єктом дослідження питань управління міжнародними операціями на підприємстві обрано сучасну ІТ-компанію ТОВ «HB Support Services». ТОВ «HB Support Services» - це глобальна компанія, що надає аутсорсингові сервісні послуги з офісами в США, Бразилії, Україні та Філіппінах. Спеціалісти ТОВ «HB Support Services» допомагають як малим підприємствам, так і великим, розгрузити свої команди, щоб вони могли зосередитися на стратегічних цінних завданнях.

6. Аналіз показав, що компанія ТОВ «HB Support Services» діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2015-2017 роках. Якщо в 2015 році він становив 3404 тис.грн., то в 2017 році значення цього показника становило 7676 тис.грн. або 125,50 % рівня 2015 року. Слід відзначити, що ТОВ «HB Support Services» є рентабельним, однак в 2016 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності на в порівнянні з 2015 роком.

7. Визначено, що міжнародні операції компанії ТОВ «HB Support Services» пов'язані з наданням комплексу аутсорсингових сервісних послуг, як вітчизняним компаніям, так і зарубіжним фірмам. Послуги з аутсорсингу компанії ТОВ «HB Support Services» – це організаційне рішення, передача сторонньому підряднику (ТОВ «HB Support Services») деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства.

8. Дослідження показали, що компанія ТОВ «HB Support Services» є сучасним та інноваційним підприємством у сфері надання послуг міжнародним компаніям у сфері аутсорсингу. ТОВ «HB Support Services» здійснює міжнародну діяльність з дотриманням принципів соціальної відповідальності перед клієнтами та ведення чесної конкурентної боротьби на глобальному ринку ІТ-послуг.

9. Основою системи управління наданням міжнародних ІТ-послуг є сформована внутрішня управлінська система комунікацій. Структура компанії ТОВ «НВ Support Services» плоска, всі співробітники рівні між собою і добровільно групуються за інтересами. Виживають ті проекти, які залучають більше співробітників. Головними напрямками міжнародної діяльності підприємства ТОВ «НВ Support Services» є обслуговування клієнтів міжнародного бізнесу. У 2017 році від надання цих послуг підприємство отримало 49104 тис.грн. доходу, що на 27456 тис.грн., або на 126,83 % більше, ніж у 2015 році.

10. Обґрунтовано, що перспективи подальшого розвитку досліджуваної компанії ТОВ «НВ Support Services», передусім, необхідно розглядати в контексті загальних тенденцій розвитку міжнародного ринку послуг з ІТ-аутсорсингу. Можна зробити висновок, що подальший розвиток міжнародної діяльності компанії ТОВ «НВ Support Services» може бути забезпечений шляхом впровадження сучасних видів послуг з аутсорсингу, серед яких доцільно виділити перспективи впровадження CRM-аутсорсингу та аутсорсингу знань.

11. Визначено, що на даний час однією з найбільш перспективних стратегій щодо підвищення ефективності міжнародних операцій ІТ-аутсорсерів через встановлення міцних довготривалих контактів з існуючими та потенційними клієнтами є клієнторієнтована стратегія, що базується на концепції CRM. Впровадження проекту CRM в діяльність ТОВ «НВ Support Services» дозволить вирішувати основні проблеми та якісно змінювати організацію процесу взаємодії з клієнтами. Доведено, що даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату від міжнародних операцій та сприятиме зміцненню конкурентного становища ТОВ «НВ Support Services» на ринку аутсорсингу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абакін В.О. Основи менеджменту : Навчальний посібник / – К. : Знання, 2014. – 116 с.
2. Анікін Б.А. Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджменту : Учеб. допомога / Б. А. Анікін, І. Л. Руда. – М. : ИНФРА – М, 2016. – С. 71.
3. Апопій В. Проблеми становлення торгового посередництва в Україні / В. Апопій // Проблеми підприємництва. – 2016. – №6. – С. 29 – 31.
4. Аутсорсинг: створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій : Учеб. посібник / За ред. проф. Б.А. Анікіна. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 187 с.
5. Афансьєв М.В. Економіка підприємства : Навч. посіб. / М.В. Афансьєв, А.Б. Гончаров. – Х.: ІНЖЕК, 2013. – 528с.
6. Балабанова Л.В. Оптова торгівля: Маркетинг і комерція / Л.В. Балабанова. – Львів.: Економіка, 2013. – 207 с.
7. Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник / Н.М. Бондар. – К.: Видавництво А.С.К., 2013. – 400с.
8. Бравар Ж.-Л. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Бравар Жан Луї, Морган Роберт: [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2017. – 288 с.
9. Бурлаков О. ІТ-аутсорсинг як інструмент оптимізації діяльності підприємств / О. Бурлаков [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe).
10. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень [текст]: Навчальний посібник / В.А. Василенко.– К.: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
11. Вершигора Е.Е. Менеджмент: навч.посіб / Е.Е. Вершигора. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: ЦНЛ. - 2015. – 283 с.
12. Відоменко О.І. Ефективність діяльності підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / О.І. Відоменко. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/306/3/efdp.pdf>

13. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учеб. для вузов / Л.Е. Стровский, С.К. Казанцев, Е.А. Паршина и др.; Под ред. проф. Л.Е. Стровского. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 847 с.
14. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – Київ: „Центр навчальної літератури”, 2012. – 224 с.
15. Герасимчук В.Г. Діагностика в системі менеджменту. – К.: Вища шк., 2011. – 320 с.
16. Герасимчук Ю. О. Історичний розвиток аутсорсингу, переваги та можливості, ризики аутсорсингу / Ю. О. Герасимчук // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – К., 2014. – № 23-24. – С. 284.
17. Герчіков І.Н. Менеджмент: посібник для вузів / І.Н. Герчіков. – 4-е вид., перероб. і доп. –К.: ЦНЛ, 2010. – 511 с.
18. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О. Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. - 307с.
19. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2011 – 856с.
20. Гірняк О.М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, Львів: «Новий світ – 2000», 2013. – 336 с.
21. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5. – С. 66-71.
22. Гончаров В.І. Менеджмент: навчальний посібник / В.І. Гончаров. – Х: Сучасна школа, 2012. – 635 с.
23. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: Підручник / Ф.В.Горбонос, Г.В. Черевко. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 463 с.
24. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi->

bin/laws/main.cgi?nreg=436-15

25. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник / В.І. Гринчуцький. – К. : Центр учбової літератури, 2013. - 302 с.

26. Гриньова В.М. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова. – Х.: Видавничий Дім “ІНЖЕК”, 2014.– 756 с.

27. Гудимов О.П. Менеджмент : конспект лекцій / О.П. Гудимов. – К.: ИНФРА, 2015. – 129 с.

28. Дафт Р.Л. Менеджмент: посібник / Р.Л. Дафт. – 10-е вид. – Суми.: СумДА, 2015. – 864 с.

29. Дахно І.. Міжнародне економічне право: Курс лекцій / І.І. Дахно. - К.: МАУП, 2013. - 160 с.

30. Дахно І.І. Міжнародна торгівля: Навч. посіб / І.І. Дахно. - К.: МАУП, 2013. - 296 с.

31. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. / М.І. Дідківський – К.: Знання 2013. – 462 с.

32. Дікань Н.В. Менеджмент / Н.В. Дікань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2012. – 364 с.

33. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.К.Добикіна. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 208 с.

34. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посіб / Г.М. Дроздова. - К.: ЦУЛ, 2012. - 172 с.

35. Друкер Пітер Ф. Енциклопедія менеджменту / Пітер Ф. Друкер ; пер. з англ. – К. : «Знання», 2012. – 432 с.

36. Дунська А.Р. Торгові посередники в зовнішньоекономічній діяльності: проблеми визначення та класифікації / А.Р. Дунська // Економічний вісник НТУУ “КПІ”. – 2016. – № 3 – С. 115-121.

37. Дэниелс Джон Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ., 6-е изд. / Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба - М.: Дело,

2011. - 784 с.

38. Економічна енциклопедія : у трьох томах / редкол. С. В. Мочерний (від ред.) та ін.. Т.1. – К. : Видавничий центр «Академія», 2013. – 848 с.

39. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. / П.Я.Попович. – [3-тє вид., перероб. і доп. Затверджено МОН] / – К.: ИНФРА, 2012. – 630 с.

40. Єрмошенко М.М. Комерційна діяльність посередницьких організацій: навчальний посібник. / М.М. Єрмошенко – К.: НАУ, 2013 – 345 с.

41. Загора Т.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Т.О. Загора. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 400с.

42. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навчальний посібник / Д.В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова ; Мін-во освіти і науки України. – Х. : Еспада, 2011. – 688 с.

43. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16 квітня 1991 року № 959-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

44. Закон України «Про Антимонопольний Комітет України» (від 26.11.1993.) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>

45. Закон України «Про захист економічної конкуренції» (від 18.05.2016) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

46. Казначевська Г.Б. Менеджмент: посібник / Г.Б. Казначевська. – К.: Фенікс, 2012. – 452 с.

47. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і допов. / О.А. Кириченко - К.: Знання-Прес, 2012. - 384 с.

48. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

49. Корпоративне управління : підручник / Т. Л. Мостенська [та ін.] ; Мін-

во освіти і науки України, Нац. ун-т харчових технологій, Нац. Авіаційний ун-т. – К.: Каравела, 2012. – 384 с.

50. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник – 2-е вид., випр. та допов. – К.: Академвидав, 2013. – 464 с.

51. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник – 3-е вид., допов. і перероб. – Львів: Нац. ун-т „Львівська політехніка”, „Інтелект-захід”, 2012. – 384 с.

52. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. – К.: Атіка, 2012. – 564 с.

53. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні / І. Є. Матвій // Національний університет «Львівська політехніка», кафедра менеджменту організацій. – Л., 2013. – С. 234-239.

54. Международный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. - СПб.: Питер, 2012. - 576 с.

55. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак, О.П. Гоголю та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2013. – 536 с.

56. Мескон М. Основи менеджменту: посібник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – 3-є вид. – К: ЦНЛ, 2008. – 672 с.

57. Микало О. Підходи до визначення терміна «аутсорсинг» / О. Микало [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://economy.kpi.ua/files/files/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/22_kpi_2010_7.pdf).

58. Міжнародна торгівля: Навчальний посібник / За заг. ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, О.В. Мірошніченка. - 3-тє вид., доп. та перероб. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 668 с.

59. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці / Дж. Майєр, Д. Олесневич. – К.: Либідь 2012 – 703с.

60. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник / Одягайло Б.М. [та ін.]; За ред. професора Кулішова В.В. - Львів: Магнолія 2006, 2011. - 384 с.

61. Міжнародні комерційні угоди та розрахунки: нормативно-правове

регламентування: Навчальний посібник / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. - К.: Центр учбової літератури, 2014. - 648 с

62. Місяць Н.О. Особливості розрахунків у зовнішньоекономічній діяльності при використанні посередницьких договорів/ Н.О. Місяць // Економічні науки / Серія “Облік і фінанси”. – 2016. – Випуск 7 (25). – Ч. . – С. 1-16.

63. Мокій А.І. Міжнародні організації: Навчальний посібник / А.І. Мокій, Т.П. Яхно, І.Г. Бабець. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 280 с.

64. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. - 2-ге видання. - К.: Кондор, 2012. - 758 с.

65. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» / затверджено наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. №73 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

66. Ноздріна Л.В. Аутсорсинг ІТ-проектів в Україні / Управління проектами: стан та перспективи // Тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. – 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [web-site: conference.nuos.edu.ua](http://web-site:conference.nuos.edu.ua)

67. Ноздрьова Р.Б. Організація і управління ЗЕД: 17-модульна програма для менеджерів “Управління розвитком організації”. Модуль 10. / Р.Б. Ноздрьова – К.: ЦНЛ, 2012. – 432 с.

68. Основи міжнародної торгівлі: Навчальний посібник / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, К.І. Ржепішевського. - К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 656 с.

69. Офіційний сайт компанії ТОВ «НВ Support Services» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://НВ Support Services.io/>

70. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/print1329920371454271>.

71. Поливана Л. Методичні підходи до оцінки ефективності проекту

впровадження інформаційних технологій на підприємствах торгівлі / Л. Поливана [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe).

72. Програмне забезпечення як послуга [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.

73. Родченко В.В. Международный менеджмент: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 2014. - 240 с.

74. Рудінська О.В. Менеджмент: навч. посіб. / О.В. Рудінська, С.Л. Яроміч, І.О. Молоткова. – Ніка-Центр, 2012. – 320 с.

75. Рут Френклін Р. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ. / Рут Френклін Р., Антон Філіпенко. - К.: Основи, 2012. - 743 с.

76. Селіна М.В. Тенденції розвитку та ефективність використання аутсорсингу на світових ринках ділових послуг / М. В Селіна. – 2015. – С. 224-231.

77. Скібіцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Л.І. Скібіцький, О.М. Скібіцький: Мін-во освіти і науки України. - К.: ЦУЛ, 2014. - 416 с.

78. Спарроу Е. Успішний ІТ-аутсорсинг – пер. з англ. / Є. Спарроу. – М. : Кудіц-образ, 2012. – 322 с.

79. Стадник В.В. Менеджмент [Текст]: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - 2-ге вид., випр., допов. - К.: Академвидав, 2013. - 472 с.

80. Теорія організації: Навч. посіб. для студентів ВНЗ, викладачів. Рекомендовано МОН / Г.Л. Монастирський. – К.: Каравела, 2013. – 319 с.

81. Тищук Т. Потенціал і перспектива розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні / Т. Тищук, А. Павлова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1301/>.

82. Ткаленко С.І. Міжнародна комерційна справа: Навчальний посібник / С.І. Ткаленко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014/ - 73 с.

83. Тонюк М. ІТ-аутсорсинг в Україні: тенденції і прогнози розвитку / М. Тонюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2017/23.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2017/23.pdf).

84. Управление внешнеэкономической деятельностью: Учеб. пособие / А.И. Кредисов, С.Н. Березовенко, В.В. Волошин, Д.П. Расшивалов и др. / Под общ. ред. А. И. Кредисова. - К.: Феникс, 2011. - 420 с.

85. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : Навч. посіб. / За ред. І.Ю. Сіваченка. - К.: ЦУЛ, 2013. - 186 с.

86. Фомішин С.В. Міжнародні економічні відносини: Навчальний посібник / С.В. Фомішин, Ю.В. Колесник. - Львів: Новий світ-2000, 2013. - 360 с.

87. Хміль Ф.І. Основи менеджменту [Текст]: підручник / Ф.І. Хміль. - 2-е вид., випр., доп. - К. : Академвидав, 2012. - 576 с.

88. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.hozpravo.com.ua/conferences/arhiv/uchastnik.php?ELEMENT\\_ID=314&ID=362](http://www.hozpravo.com.ua/conferences/arhiv/uchastnik.php?ELEMENT_ID=314&ID=362).

89. Циганкова Т.М. Міжнародна торгівля: Начальний посібник. / Т.М. Циганкова - К.: КНЕУ, 2011.- 488 с.